

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO CON METODOLOGÍA  
BALANCED SCORECARD PARA UNA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA DE MAQUINAS**

**INFORME DE SUFICIENCIA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**CARLOS RAFAEL, RODRÍGUEZ MEJÍA**

**LIMA - PERÚ**  
**2013**

## DEDICATORIA

A Dios de quien parte toda sabiduría.

A Pablo, Yolanda y Marisol, mis padres y hermana  
por sus consejos, amor y alegría

## AGRADECIMIENTO

*A Dios quien pone el querer como el hacer  
A Mis Padres por sus enseñanzas, esfuerzo y apoyo  
A mis profesores por su dedicación*

## ÍNDICE

|  |      |
|--|------|
| <b>CARATULA</b> .....                      |      |
| <b>DEDICATORIA</b> .....                   | ii   |
| <b>AGRADECIMIENTOS</b> .....               | iii  |
| <b>ÍNDICE</b> .....                        | iv   |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....              | viii |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....             | x    |
| <b>RESUMEN</b> .....                       | xi   |
| <b>DESCRIPTORES TEMÁTICOS</b> .....        | xi   |
| <br>                                       |      |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                  | 1    |
| <br>                                       |      |
| <b>CAPÍTULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b> |      |
| <br>                                       |      |
| <b>1.1 DIAGNOSTICO FUNCIONAL</b> .....     | 2    |
| 1.1.1 ORGANIZACIÓN.....                    | 2    |
| 1.1.2 ORGANIGRAMA.....                     | 4    |
| 1.1.3 CLIENTES.....                        | 4    |
| 1.1.4 PROVEEDORES.....                     | 6    |
| 1.1.5 PROCESOS.....                        | 7    |
| 1.1.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....           | 11   |
| <br>                                       |      |
| <b>1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b> .....   | 13   |
| 1.2.1 VISIÓN.....                          | 13   |
| 1.2.2 MISIÓN.....                          | 13   |

|  |    |
|--|----|
| 1.2.3 ANÁLISIS INTERNO .....                         | 13 |
| 1.2.3.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER..... | 13 |
| 1.2.3.2 CADENA DE VALOR.....                         | 15 |
| 1.2.4 ANÁLISIS EXTERNO.....                          | 22 |
| 1.2.4.1 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD GLOBAL.....       | 22 |
| 1.2.4.1 ANÁLISIS SEPTÉ.....                          | 24 |
| 1.2.5 ANÁLISIS FODA.....                             | 26 |

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>2.1. EL BALANCED SCORECARD.....</b>                   | <b>27</b> |
| <b>2.2. EVOLUCIÓN DEL BALANCED SCORECARD.....</b>        | <b>28</b> |
| 2.2.1 LA PRIMERA GENERACIÓN DEL BSC.....                 | 28        |
| 2.2.2 LA SEGUNDA GENERACIÓN DEL BSC.....                 | 28        |
| 2.2.3 LA TERCERA GENERACIÓN DEL BSC.....                 | 29        |
| 2.2.4 ALINEAR LA ORGANIZACIÓN A LA ESTRATEGIA.....       | 30        |
| <b>2.3. PERSPECTIVAS DEL BSC.....</b>                    | <b>30</b> |
| 2.3.1. LA PERSPECTIVA FINANCIERA.....                    | 31        |
| 2.3.2. LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....                   | 32        |
| 2.3.3. LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.....           | 32        |
| 2.3.4. LA PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO..... | 34.       |
| 2.4. LA RELACIÓN DE CAUSA- EFECTO.....                   | 34        |
| <b>2.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>                   | <b>36</b> |
| 2.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....                         | 36        |
| 2.5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....                       | 36        |
| 2.5.3 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN.....                      | 36        |
| 2.5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....              | 37        |
| 2.5.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....                        | 37        |
| 2.5.6 UNIVERSO, MUESTRA Y MARCO MUESTRAL.....            | 37        |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 2.5.7 METODOLOGÍA.....            | 38 |
| 2.5.8 MATRIZ DE CONSISTENCIA..... | 38 |

### **CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>   | <b>40</b> |
| 3.1.1 CONTEXTO.....   | 40        |
| 3.1.2 PROBLEMÁTICA.....   | 41        |
| 3.1.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....  | 43        |
| <br>  |           |
| <b>3.2 PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....</b>                           | <b>44</b> |
| <br>  |           |
| <b>3.3 SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.....</b>                            | <b>44</b> |
| 3.3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS ALTERNATIVAS<br>DE SOLUCIÓN.....                  | 44        |
| 3.3.1.1 IMPLEMENTAR PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO CON<br>METODOLOGÍA BSC.....            | 45        |
| 3.3.1.2 IMPLEMENTAR REDISEÑO DE PROCESOS CON<br>METODOLOGÍA BMP.....                | 45        |
| 3.3.1.3 IMPLEMENTAR UN SISTEMA ERP DE GESTIÓN<br>INTEGRAL PARA TODA LA EMPRESA..... | 45        |
| 3.3.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS ALTERNATIVAS<br>DE SOLUCIÓN.....                 | 46        |
| <br>  |           |
| <b>3.4 PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN<br/>PLANTEADA .....</b>        | <b>54</b> |

### **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS BENEFICIO COSTO.....**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4.1 SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....</b>      | <b>69</b> |
| <br>  |           |
| <b>4.2 INFORMACIÓN DE SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL.....</b> | <b>70</b> |

|  |    |
|--|----|
| <b>4.3 RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA</b> .....                   | 72 |
| 4.3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO.....  | 72 |
| 4.3.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO.....                                       | 73 |
| 4.3.2.1 COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN.....                               | 73 |
| 4.3.2.2 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN.....                           | 74 |
| <br>   |    |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....                            | 76 |
| <br>   |    |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....  | 78 |
| <br>   |    |
| <b>GLOSARIO</b> .....  | 79 |
| <br>   |    |
| <b>ANEXOS.</b>   |    |
| <b>ANEXO I – ESTADOS FINANCIEROS DE LA<br/>EMPRESA 2006-2011</b> ..... | 83 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|      |  |    |
|------|--|----|
| 1.1  | FICHA GENERAL DE LA EMPRESA.....                     | 2  |
| 1.2  | PRINCIPALES CLIENTES.....                            | 5  |
| 1.3  | PRINCIPALES SEGMENTOS DE CLIENTES.....               | 6  |
| 1.4  | PRINCIPALES PROVEEDORES.....                         | 7  |
| 1.5  | ELEMENTOS DE DIAGRAMA DE PROCESO.....                | 8  |
| 1.6  | DIRECTRICES DE COSTOS.....                           | 17 |
| 1.7  | RANKING DE COMPETITIVIDAD GLOBAL PERÚ.....           | 22 |
| 1.8  | RANKING DE COMPETITIVIDAD POR PILARES.....           | 23 |
| 1.9  | RANKING DE COMPETITIVIDAD PILARES 11 y 12.....       | 24 |
|      |  |    |
| 2.1  | ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA DE LAS PERSPECTIVAS.....     | 35 |
| 2.2  | MATRIZ DE CONSISTENCIA.....                          | 39 |
|      |  |    |
| 3.1  | CRITERIOS DE EVALUACIÓN I – ALTERNATIVA BSC.....     | 49 |
| 3.2  | CRITERIOS DE EVALUACIÓN I – ALTERNATIVA BMP.....     | 50 |
| 3.3  | CRITERIOS DE EVALUACIÓN I – ALTERNATIVA ERP.....     | 51 |
| 3.4  | CRITERIOS DE EVALUACIÓN I – COMPARACIÓN.....         | 52 |
| 3.5  | CUADRO COMPARATIVO DE LAS ALTERNATIVAS.....          | 53 |
| 3.6  | CRONOGRAMA DEL PROYECTO DE BSC.....                  | 55 |
| 3.7  | ETAPA 1 - CREAR EL EQUIPO DE BSC.....                | 56 |
| 3.8  | ETAPA 2 – DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD.....         | 56 |
| 3.9  | ETAPA 2 – TRASLADAR LA VISIÓN – PALABRAS CLAVES..... | 61 |
| 3.10 | ETAPA 2 - TABLERO DE COMANDO.....                    | 66 |
| 3.11 | ETAPA 3 - IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD      | 68 |



|      |   |    |
|------|---|----|
| 3.12 | ETAPA 4 – INTEGRACIÓN DEL BALANCED SCORECARD..... | 68 |
| 3.13 | ETAPA 5 - SEGUIMIENTO.....                        | 68 |
| 4.1  | PRINCIPALES COSTOS Y GASTOS DE LA EMPRESA.....    | 71 |
| 4.2  | ANÁLISIS CUALITATIVO.....                         | 72 |
| 4.3  | PRESUPUESTO ESTIMADO DE LA IMPLEMENTACIÓN.....    | 73 |
| 4.4  | BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN.....              | 74 |
| 4.5  | FACTORES DE LA IMPLEMENTACIÓN.....                | 74 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1.1  | ORGANIGRAMA.....                                  | 4  |
| 1.2  | DIAGRAMA DE PROCESOS.....                         | 7  |
| 1.3  | DIAGRAMA DE PROCESOS DE VENTAS Y REPARACIÓN.....  | 9  |
| 1.4  | DIAGRAMA DE PROCESOS FINANCIEROS.....             | 10 |
| 1.5  | PRINCIPALES PRODUCTOS.....                        | 11 |
| 1.6  | REPRESENTACIÓN CINCO FUERZAS DE PORTER.....       | 11 |
| 1.7  | CADENA DE VALOR – ACTIVIDADES.....                | 14 |
| 1.8  | CADENA DE VALOR – DIRECTRICES DE COSTOS.....      | 19 |
| 1.9  | CADENA DE VALOR – FUENTES DE DIFERENCIACIÓN.....  | 19 |
| 1.10 | ANÁLISIS FODA.....                                | 26 |
|      |   |    |
| 2.1  | PERSPECTIVA FINANCIERA - ESTRATEGIAS.....         | 31 |
| 2.2  | PERSPECTIVA DE CLIENTE – PROPUESTA DE VALOR.....  | 32 |
| 2.3  | PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS - OBJETIVOS..... | 33 |
| 2.4  | PERSPECTIVA DE CADENA DE VALOR PROCESO INTERNO    | 33 |
|      |   |    |
| 3.1  | DIAGRAMA DE LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.....    | 42 |
| 3.2  | DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO.....                     | 43 |
| 3.3  | MAPA ESTRATÉGICO.....                             | 61 |

## RESUMEN

En la actualidad un tema central en las empresas para aprovechar los beneficios del crecimiento económico es como alcanzar el mejor desempeño en un entorno cambiante y de alta rivalidad. En la industria de movimiento de carga la participación de los fabricantes en el canal ha devenido en la obsolescencia de la estrategia global de la empresa distribuidora de equipos y la pérdida de su competitividad.

Se evaluó tres metodologías como alternativas de solución al problema: El BSC herramienta que traduce la visión en estrategias, El BMP diseñada para reducir costos y gastos en los procesos de la empresa, el ERP herramienta útil para integrar la información de la empresa. Considerando el Balanced Scorecard apropiado para establecer una estrategia que mejore la competitiva de la empresa

En los planes para implementar la solución. Se procedió a actualizar la visión, misión y valores, precisando los cambios que se desea lograr en el mercado, los procesos, la tecnología y el personal. Se determinó los objetivos estratégicos agrupándolos en diversas perspectivas. Se propuso mejorar la rentabilidad mediante la reducción de costos y nuevos clientes, desarrollar su marca centrado en soluciones, optimizar la gestión operativa, diseñar modelos de gama baja, ingresar a segmentos de alto crecimiento, mejorar el conocimiento del cliente y formar al personal en una cultura orientada al cliente, la innovación y la construcción de la marca, Se estableció los indicadores y las iniciativas para lograrlo

Se evaluó el impacto de las iniciativas en 12 meses, siendo rentable para los accionistas y beneficiosa para la empresa.

## **DESCRIPTORES TEMÁTICOS**

- Balanced Scorecard (BSC)
- Cuadro de Mando Integral (CMI)
- Estrategia
- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Proceso Interno
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

## INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía, ha significado cambios profundos en la mayoría de industrias y en la manera en que se hacen los negocios. El paso de una sociedad industrial a otra basada en el conocimiento, presenta nuevas exigencias. Las empresas ya no pueden depender de la constante mejora en la eficiencia operativa, o la especialización de funciones o la economía de escala para lograr ventajas competitivas. Los cambios en el entorno competitivo han puesto bajo fuerte presión a las empresas con sistemas de gestión tradicional centrada en indicadores económicos financieros.

El Balanced Scorecard es una metodología que responde a la situación creando un marco que involucra a toda la empresa en un proceso de transformación en término de su visión y de su posición con referencia a su entorno.

El presente informe se propone el diseño de un Balanced Scorecard para una empresa distribuidora de equipos de movimiento de carga, que permita lograr una competitividad sostenida a largo plazo.

## CAPITULO I PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

### 1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

#### 1.1.1 ORGANIZACIÓN

La Empresa Maquinas y Repuestos S.A., tiene su sede en Lima, es una empresa sueca y poseen el 100% de sus acciones, La empresa es una Sociedad Anónima constituida en 1966 y opera a nivel nacional

Tabla 1.1 Ficha General de la Empresa

| DATOS GENERALES DE LA EMPRESA |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Razón Social</b>           | Máquinas y Repuestos S.A.                            |
| <b>Fundación</b>              | 1966   |
| <b>Ámbito</b>                 | Opera a nivel nacional                               |
| <b>CIUU</b>                   | 51502  |
| <b>Actividad Comercial</b>    | Venta Mayorista de Maquinas, Equipos y Materiales    |
| <b>Actividad Principal</b>    | Comercialización de equipos para movimiento de carga |

Fuente: La empresa

Elaboración propia

Es una de las empresas de más larga trayectoria en el Perú comercializando equipos para movimiento de carga. Su actividad comercial es la Venta Mayorista de Maquinarias, Equipos y Materiales. CIUU: 51502

La sede central comprende una superficie de 2,650 m<sup>2</sup>, de los cuales 320 m<sup>2</sup> están edificados, dedicados a la administración, recepción, taller y almacenaje

En nuestro país, es el representante exclusivo y comercializador de equipos de reconocido prestigio, principalmente para el manipuleo de carga, como grúa hidráulica e hidroelevadores, carretillas, apiladoras, montacargas, y equipos para bosques y jardín, como motosierras y desbrozadoras, entre otros.

Sus clientes principalmente son las empresas mineras, pues requieren de grúas hidráulicas montadas sobre camión para sus diversas tareas diarias. Entre ellas, se encuentran Southern Perú, Minera Atacocha, Minera Milpo, Minera Buenaventura, SIMSA, Minera Poderosa, Marsa, Cerro Verde, Gold Fields, Antamina, Minera Ares, Tintaya y Yanacocha.

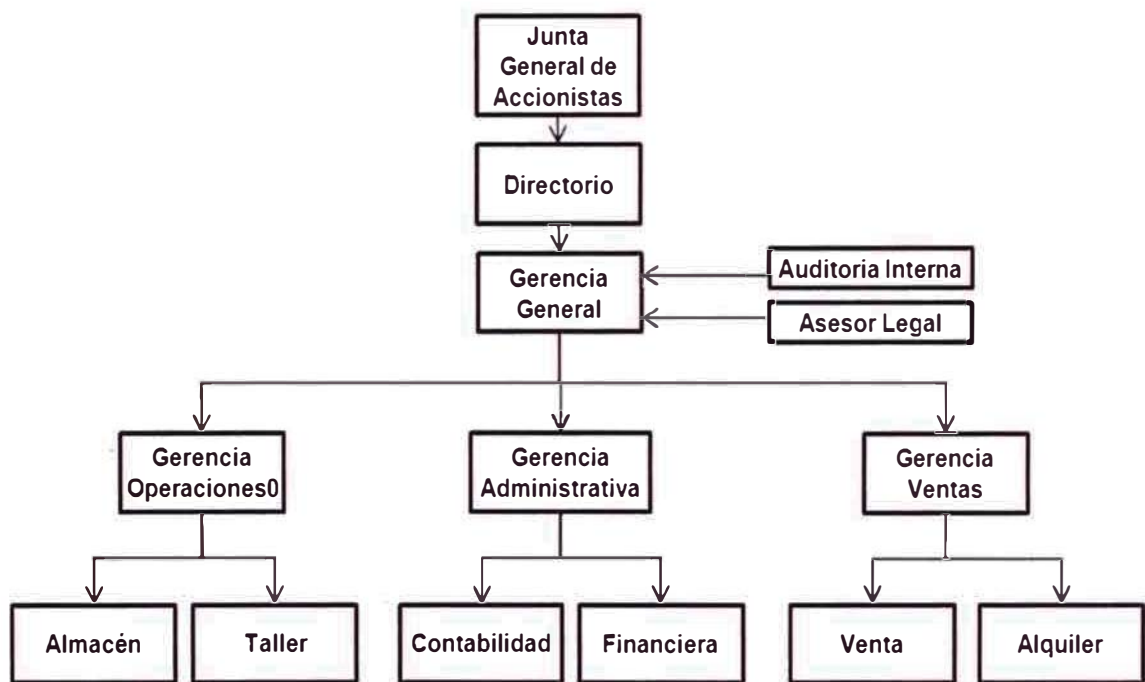
## **BREVE HISTORIA**

- 1966** Fundada como sucursal de Kockum Landsverk del Perú S. A., empresa de capital sueco dedicada principalmente a la venta y al servicio de camiones-volquetes (fuera de carretera), cargadores frontales, excavadores y tractores forestales marca KOCKUM. La licencia de fabricación fue posteriormente otorgada a la firma RANDON S. A., Brasil, llevando la representación de los camiones volquetes en la actualidad.
- 1971** Representación de HIAB AB de Suecia, mayor fabricante de grúas hidráulicas en el mundo, logrando el posicionamiento número uno en el mercado peruano con las grúas HIAB, manteniendo el liderazgo en la actualidad.
- 1972** Cambio de razón social a Maquinas y Repuestos S.A., fecha en que la empresa fue adquirida por los actuales accionistas.
- 1978** Representación hasta el año 2001 de HUSQVARNA AB de Suecia, segundo mayor fabricante del mundo de motosierras y desbrozadoras, logrando el posicionamiento número uno en la ciudad de Lima y número dos en todo el país.
- 1997** Representación de ROCK MACHINES AB de Suecia, actualmente GIA INDUSTRIES AB, brindando servicio técnico especializado a los excavadores de túneles vendidas a las principales minas del país.
- 1998** Representación de LINDE AG de Alemania, mayor fabricante de montacargas en el mundo. Hoy en día es agente, teniendo LINDE AG oficinas propias en el Perú.
- 2001** Introducción al mercado peruano de la marca propia ECONOMY de carretillas y apiladoras hidráulicas de traslado manual y autopropulsado.
- 2002** Representación de DOLMAR GMBH de Alemania, tercer mayor fabricante del mundo de motosierras y desbrozadoras.

**2009** Representación de AXION, empresa argentina fabricante de hidroelevadores para trabajos de media y alta tensión en altura.

**2012** Representación de MICROPOWER, empresa sueca fabricante de cargadores de batería de reconocido prestigio a nivel mundial

### 1.1.2 ORGANIGRAMA



**Figura 1.1: Organigrama de la Empresa**

**Fuente: La Empresa**

**Elaboración propia**

La empresa tiene una organización funcional, y las funciones de importaciones se encuentran a cargo de la gerencia general.

### 1.1.3 CLIENTES

La empresa ofrece soluciones de manejo de carga que se utiliza en los centros de flujo de carga tales como transporte local, terminales, puertos, centros de distribución y embarcaciones.

Se utilizan en diversos sectores de transporte terrestre y puerto, incluyendo la minería, la construcción, la distribución, el almacenamiento y la defensa.



Ofreciendo una amplia gama de servicios para los clientes, incluyendo mantenimiento, reparación, repuestos y capacitación

Sus clientes podemos agruparlos en sectores de la economía, según la tabla adjunta.

**Tabla 1.2 Principales Clientes**

| <b>Público Objetivo</b>                                      | <b>Clientes</b>   | <b>Necesidad que llena</b>   | <b>Tecnología que satisface dicha necesidad</b>   |
|--|---|--|---|
| <b>Empresas minera</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minera Chinalco Perú S.A.</li> <li>• Cía. Minera Uyucasa S.A.</li> <li>• Cía. Minera Condestable S.A.A.</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excavaciones de túneles</li> <li>• Movimiento de material</li> <li>• Traslado de equipos y carga a las minas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excavadores de túneles GIA Industria (servicio técnico.)</li> <li>• Camiones fuera de carretera RANDOM</li> <li>• Grúas hidráulicas HIAB</li> </ul>                |
| <b>Empresas de construcción</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constructora San Roque</li> <li>• Constructores Camargo S.A.</li> <li>• Constructora Cheves SAC</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cementado de techo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grúas telescópicas HIAB</li> </ul>   |
| <b>Empresas de Instalación eléctrica</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constructel Perú S.R.L.</li> <li>• Americatel Perú S.A.</li> <li>• Electro comercial Inti SRL</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de postes</li> <li>• Mantenimiento eléctrico</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grúas hidráulicas HIAB</li> <li>• Hidroelevadores con aislamiento especial AXION</li> </ul>  |
| <b>Puertos</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puertos del Litoral</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección de muelles para el atraque de buques.</li> <li>• Manejo de contenedores</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Defensas marítimas de paneles y goma TRELLEBORG</li> <li>• Accesorios ( bitas, cornamusas y uñas de agarre en general</li> <li>• Grúas hidráulicas HIAB</li> </ul> |
| <b>Grandes Almacenes y Distribuidoras Agencia de aduanas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metro,</li> <li>• E. Wong S.A.</li> <li>• Tai Heng S.A.</li> <li>• Aduanamérica</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manipuleo de carga.</li> <li>• Apilamiento de inventario.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carretillas STOCKA,</li> <li>• Carretillas y apiladoras ECONOMY</li> <li>• Montacargas Linde</li> </ul>  |
| <b>Agrícolas, Agroindustrias Fabricas Municipalidad</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agroindustria Paramonga S.A.</li> <li>• Alicorp S.A.</li> <li>• Nestle Perú S.A.</li> <li>• Química Suiza, Panificadora Bimbo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traslado de materia prima y productos</li> <li>• Arreglo de parques</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carretillas STOCKA</li> <li>• Carretillas y apiladoras ECONOMY</li> <li>• Desbrozadora DOLMAR</li> </ul>   |
| <b>Taller Automotriz. Autoservicios Montacargas</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automotores Gildemester S.A.</li> <li>• Montacargas San José S.A.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remolque de autos</li> <li>• Alzado de motores y partes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grúas hidráulicas HIAB</li> <li>• Repuestos y accesorios</li> </ul>  |

Fuente: La empresa

Elaboración propia

Los clientes demanda sus productos para responder a problemas como: gran volumen de los productos, elevado peso de los materiales, gran cantidad de mercadería, alta rotación de sus productos caducidad y tiempo de entrega.

Las soluciones que ofrecen según cada sector en el manipuleo de carga en los almacenes, responden a diversas necesidades, algunas de ellas están detalladas en la tabla adjunta.

Los beneficios les ayudan a ampliar sus negocios y mejorar su rentabilidad, aumentando la productividad de sus operaciones y haciéndolos más eficientes.

**Tabla 1.3 Principales Segmentos de Clientes**

| <b>Sector</b>                                      | <b>Necesidad</b>   | <b>Solución</b>   | <b>Beneficios</b>  |
|--|--|---|--|
| <b>Cerámica y construcción</b>                     | Elevada cantidad de mercancía<br>Peso del producto<br>Maximización del almacén y movimiento de mercancía                   | Apiladoras con capacidad de carga pesada y altura media             | Facilita la construcción de estructuras altas<br>Aumento del rendimiento operación.<br>Mayor velocidad en las operaciones<br>Eficiencia de costos y reducción de tiempos |
| <b>Transporte y operaciones logísticas</b>         | Alta rotación de productos con fecha de caducidad y plazos de entrega  | Apiladoras con capacidad de carga media y altura máxima             | Facilita estructuras altas, que reduce la necesidad de espacio   |
| <b>Alimentos y bebidas</b>                         | Gran Volumen de los productos<br>Alta rotación de los productos debido a fecha de caducidad<br>Pedidos rápidos para el día | Montacargas para el apilado y el traslado a los camiones de reparto | Rotación de productos controlados FIFO<br>Aumenta la eficiencia y reduce el número de equipos y persona<br>Plazo de entrega mínimo                                       |
| <b>Distribución de productos de consumo masivo</b> | Altos picos de demanda<br>Gran cantidad de material<br>Gran variedad de pedidos a despachar                                | Apiladoras de altura máxima y Montacargas de capacidad media.       | Optimiza el uso del espacio al facilitar estructuras automatizadas.  |

Fuente: La Empresa

Elaboración propia

#### 1.1.4 PROVEEDORES

Sus proveedores son principalmente fabricantes europeos de máquinas y equipos a quienes representa, la empresa ofrece servicio técnico, repuestos originales y equipos en alquiler.

Tabla 1.4 Principales proveedores a quienes representa

| Fabricante                            | País             | Año  | Productos   |
|---------------------------------------|------------------|------|---|
| HIAB AB                               | Suecia           | 1971 | Grúas Hidráulicas – No 1 en el mundo  |
| HUSQVARNA AB                          | Suecia           | 1978 | Motosierras y desbrozadoras – No 1 en el Mundo  |
| STOCKA                                | Suecia           |      | Carretillas – No 1 en el Mundo  |
| Kockum Landsverk<br>Randon            | Suecia<br>Brasil | 1966 | Camiones-volquetes (fuera de carretera), cargadores frontales, excavadores y tractores forestales |
| ROCK MACHINES AB<br>GIA INDUSTRIES AB | Suecia           | 1997 | Excavadores de túneles (servicio técnico)   |
| DOLMAR GMBH                           | Alemania         | 2002 | Motosierras y desbrozadoras - No 3 en el mundo  |
| LINDE AG                              | Alemania         | 1998 | Montacargas – No 1 en el mundo.   |
| AXION                                 | Argentina        | 2009 | Hidroelevadores para trabajos de media y alta tensión en altura.                                  |
| MICROPOWER                            | Suecia           | 2012 | Cargadores de batería   |

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

### 1.1.5 PROCESOS

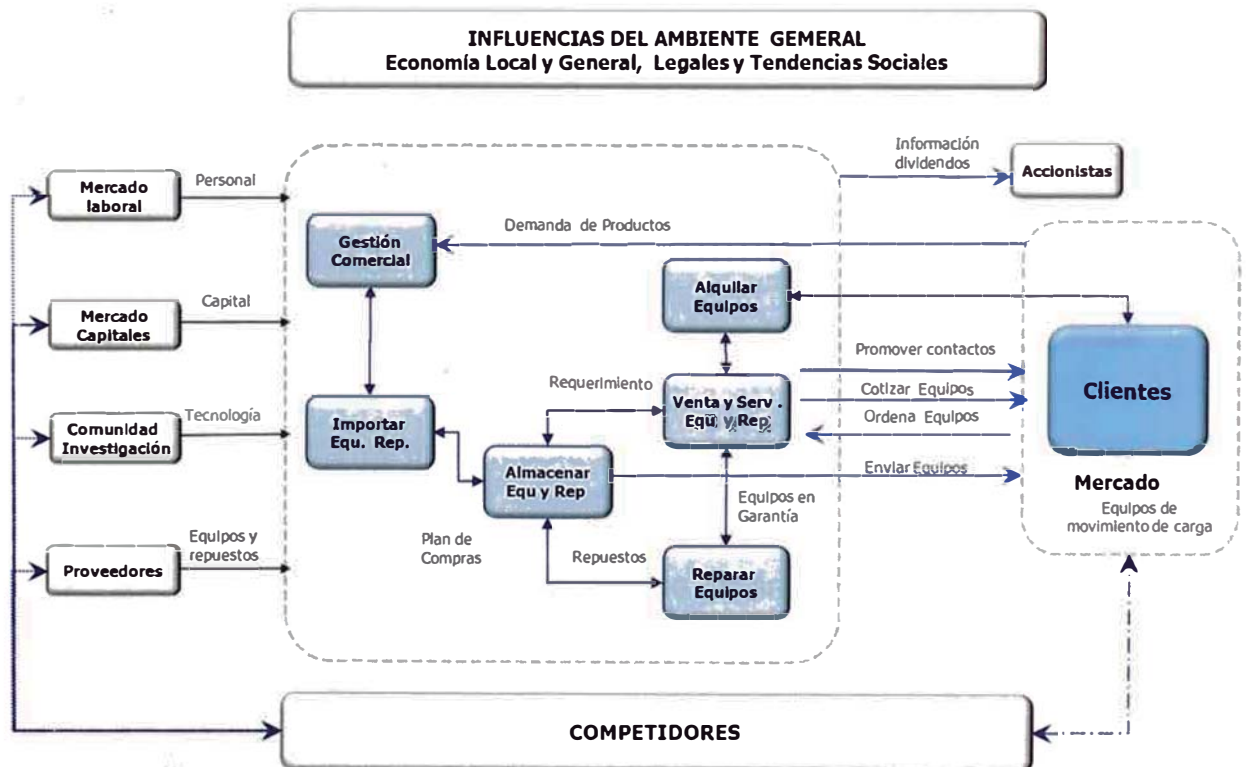


Figura 1.2 Diagrama de Procesos de Máquinas y Repuestos S.A.

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

**Tabla 1.5 Elementos del Diagrama de Proceso (Figura 1.2)**

|   | <b>Elementos</b>           | <b>Descripción</b>  |
|---|----------------------------|---|
| 1 | Mercado Laboral            | Personas con diversos grados de instrucción con orientación técnica y administrativa, (ej. Operarios, Técnicos, Asistentes, Secretarías, profesionales) |
| 2 | Mercado de capitales       | Bancos Comerciales para tramites de importación y financiar el crédito de las ventas.   |
| 3 | Comunidad de investigación | Institutos y universidades que le ofrecen personal capacitado , Senati, Facultades de Ingeniería, Contabilidad y Administración                         |
| 4 | Vendedor                   | Fabricantes europeos de máquinas para el movimiento de carga, con venta directa o a través de representantes regionales.                                |
| 5 | Ambiente General           | Crecimiento sostenido, innovaciones tecnológicas, acortamiento del tiempo de vida de los productos.   |
| 6 | Competidores               | Otras empresas que vende máquinas para mover carga  |
| 7 | Accionistas                | El capital social es familiar   |
| 8 | Mercado                    | Organizaciones que requiere mover carga, que dispongan de almacenaje. Empresas mineras, electrificación, constructoras, supermercados.                  |
| 9 | Clientes                   | Empresas o Instituciones que buscan durabilidad y resistencia al trabajo pesado, Minería, construcción, Almacenes, Oficinas gubernamentales, etc.       |

**Fuente: La Empresa**

**Elaboración propia**

La empresa cuenta con cinco procesos: 1) importación; 2) almacenamiento; 3) venta de equipos y repuestos; 4) reparación y; 5) alquiler de equipos. La sinergia que logra con estos procesos combinados le da una ventaja sobre su competencia.

## **PROCESO DE VENTAS Y REPARACIÓN**

El proceso de las ventas y su impacto financiero es clave en la gestión del negocio por lo cual detallamos a continuación.

- Solicitud del cliente para reparación de su equipo (80%), el cual lleva el vehículo a planta, se realiza una inspección y se elabora un presupuesto de la reparación, que se envía al cliente.
- Solicitud del cliente de presupuesto de reparación (20%), la empresa envía un personal técnico, que realiza la inspección, la información se presenta a taller y se elabora un presupuesto de reparación que se envía al cliente.
- El cliente evalúa, si se rechaza el presupuesto termina.
- Si se acepta el presupuesto, se genera la orden de servicio.
- El taller programa la reparación y genera una orden de taller.

- En la reparación se asigna los gastos de materiales, repuestos, mano de obra y gastos de taller.
- Los gastos son enviados a contabilidad para el costeo.
- Al terminar la reparación del equipo, el taller informa a ventas, quienes facturan y envían al cliente para su pago.

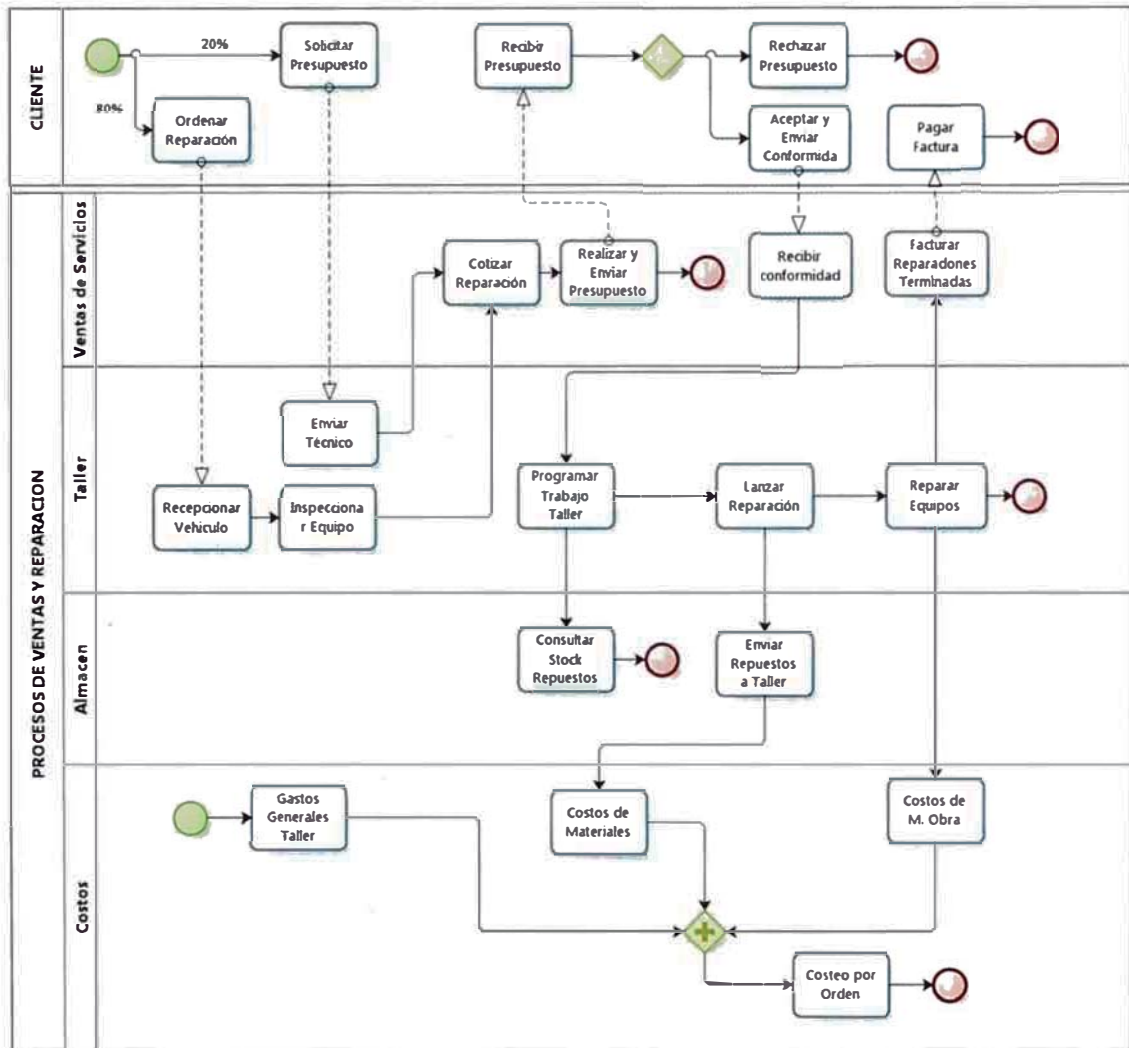


Figura 1.3 Diagrama de Procesos de Ventas y Reparación

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

## PROCESO FINANCIERO

El proceso financiero es otro proceso clave de la empresa, debido a su política de crédito a sus clientes. Los pasos son los siguientes.

- Las ventas tienen 4 fuentes: a) Venta de máquina, b) Venta de repuestos a clientes c) Ventas de reparación d) Venta de alquiler.

- Las ventas pueden ser al contado o al crédito.
- Las ventas a crédito se programan para ser cobrados según su vencimiento.

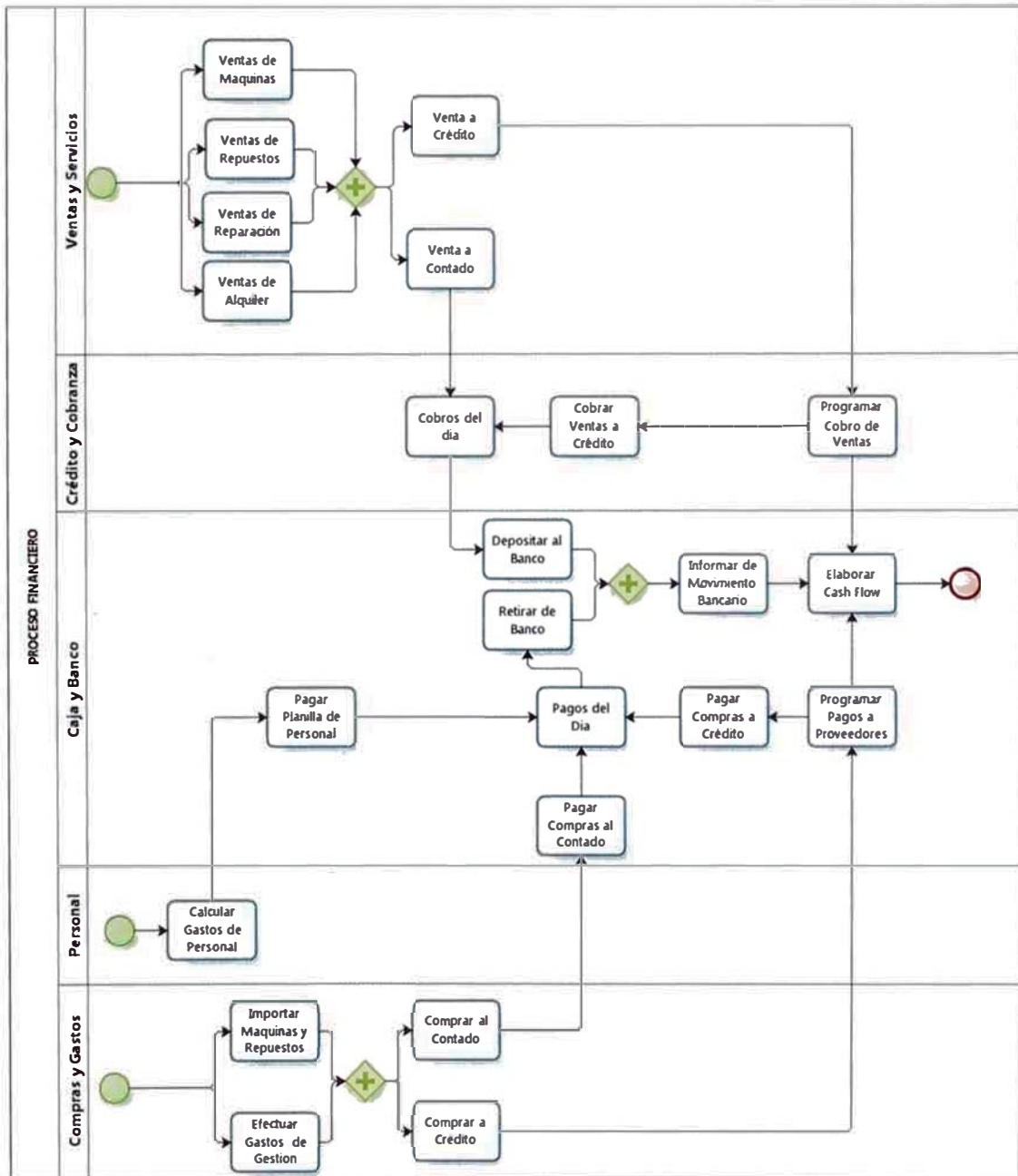


Figura 1.4 Diagrama de Proceso Financiero

- Los cobros del día se depositan en las cuentas bancarias de la empresa.
- Personal calcula los gastos de personal y se envían a cobranza

- Se realizan las importaciones de máquinas y repuestos
- Se realizan los gastos de gestión
- Las compras y gastos se agrupan en compras al contado y compras al crédito.
- Las compras al contado se paga en el día.
- Las compras al crédito se programan para ser pagados.
- Se pagan en el día según lo programado
- Se actualiza los saldos mediante informes bancarios
- Se actualiza el cash-flow para vigilar la ejecución financiera de la empresa

## 1.1.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| <b>EQUIPOS DE TRANSPORTE DE CARGA</b><br> <b>RANDON</b><br>Camiones fuera de Carretera<br>Carga: 20 – 83.0 Ton |  | <b>EQUIPOS DE MOVIMIENTO DE CARGA Y PERSONAS</b><br> <b>HIAB</b><br>Grúas Articuladas<br>Altura: -15 mts<br>Carga: 6 – 100 Ton |  |  <b>AXION</b><br>Elevadores Hidráulicos<br>Altura: -17,2 mts<br>Horizontal: 11 mts |  |
|  <b>STOCKA</b><br>Carretillas<br>Peso: 75kg<br>Carga: 2,5 – 3.0 Ton   |  |  <b>ECONOMY</b><br>Apiladoras<br>Elev. : 1,7-2.8 mt<br>Carga: 1, Ton  |  |  <b>Linde</b><br>Montacargas<br>Peso: 75kg<br>Carga: 2,5 – 3.0 Ton                |  |
|  <b>Trellex</b><br>Defensa para muelles<br>Material: Caucho   |  |  <b>MicroPower</b><br>Cargador de baterías<br>Para montacargas  |  |  <b>DOLMAR</b><br>Motosierras<br>Para bosque y jardín                             |  |

| Venta Productos y Servicios          | Miles \$/.    | Dist. %     |
|--------------------------------------|---------------|-------------|
| Repuestos                            | 2,735         | 12%         |
| Equipo movimiento carga              | 11,818        | 53%         |
| Equipo manipuleo de carga            | 3,999         | 18%         |
| Equipos Auxiliares                   | 484           | 2%          |
| Equipos diversos                     | 203           | 1%          |
| Servicio Reparaciones (MO)           | 1367          | 6           |
| Servicio de Maquinas                 | 1894          | 8           |
| <b>Total (no incluye descuentos)</b> | <b>22,490</b> | <b>100%</b> |

Figura 1.5 Principales Productos y sus características

Los productos se agrupan por su uso en:

- a) Equipos de transporte de carga
  - La línea de camiones fuera de carretera para el transporte de material utilizado en la minería.
- b) Equipos de movimiento de carga y personas
  - Grúas hidráulicas articuladas HIAB que son vendidas a empresas de electricidad, mineras y construcción;
  - Hidroelevadores con aislamiento especial AXION, que son brazos hidráulicos aislados demandados por empresas de electrificación;
- c) Equipos de manipuleo de carga; para Almacenes y centros de distribución
  - Carretillas STOCKA; y apiladoras de marca propia ECONOMY, que destacan por su durabilidad y bajo costo.
  - Montacargas LINDE de gran maniobrabilidad y resistencia.
- d) Equipos auxiliares
  - Defensas marítimas de paneles y goma TRELLEBORG para la protección de muelles en el momento del atraque de los buques.
  - Cargadores de baterías MICROPOWER incrementa la vida útil.
  - Las motosierras y desbrozadoras DOLMAR, de procedencia alemana y de gran demanda en el sector forestal y minero.

Los servicios se clasifican en:

- a) Alquiler de equipos. Provee equipo para temporada pico de almacenamiento, relevo de equipo averiado, soporte a previas importaciones de máquinas nuevas.
- b) Mantenimiento.
  - Mantenimiento preventivo, minimiza el desgaste reduce costos y riesgos, tiempo de para.
  - Mantenimiento correctivo, garantiza la continuidad de la operación, repuestos genuinos y mano de obra calificada.
- c) Repuestos y Accesorios. Repuestos genuinos asegurando un desempeño óptimo de los equipos.
- d) Capacitación. Junto con la venta se capacita al personal para adaptarlas a nuevas aplicaciones o condiciones de uso.



## 1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 1.2.1 VISIÓN

Ser una empresa reconocida por la calidad de sus productos y la excelencia en su atención al cliente.

### 1.2.2 MISIÓN

Brindar la mejor solución a nuestros clientes con productos de reconocida calidad, respaldando su inversión con un servicio post-venta altamente calificado.

### 1.2.3 ANÁLISIS INTERNO

En la presente sección se hará un análisis de la industria de equipos para el movimiento de carga, utilizando las cinco fuerzas de la competencia de Michael E. Porter, el análisis se centra en los factores que influyen en la empresa y sus acciones y respuestas competitivas.

#### 1.2.3.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

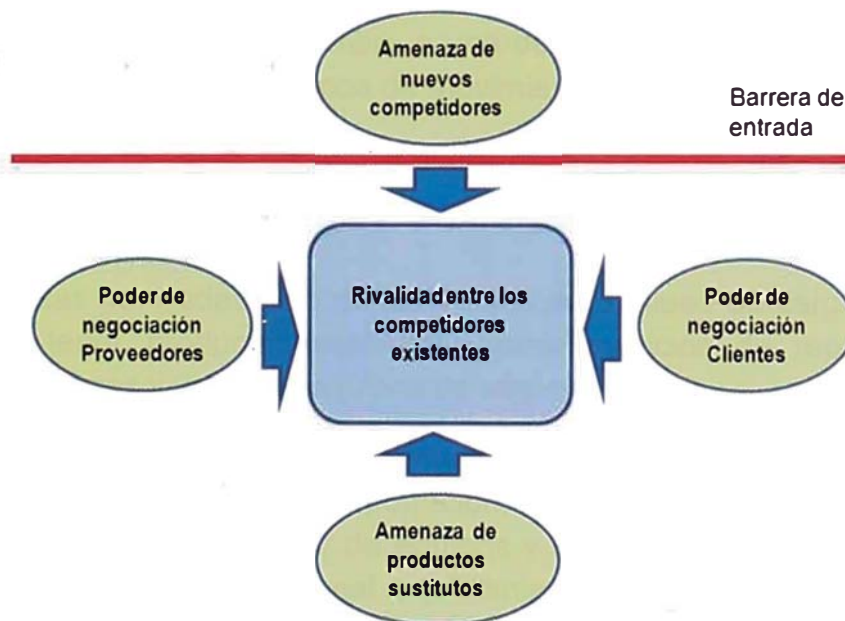


Figura 1.6: Representación de las cinco fuerzas de Porter

### AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

El crecimiento del Comercio Exterior, las grandes inversiones en megaproyectos mineros y en infraestructura, han incrementado la logística

interna de las empresas y desarrollado la cadena de suministros, aumentando la demanda de los equipos de movimiento de carga, haciendo atractiva la industria.

Esto, junto con la disminución de aranceles debido al TLC, y la apreciación del sol está atrayendo a los fabricantes que buscan una cuota de los mercados emergentes de alto crecimiento.

Aún existen barreras, como son: a) La economía de escala, los costos variables son iguales para una empresa pequeña o grande, al ser pequeño el tamaño óptimo; b) La economía de alcance, debido a la sinergia entre los diversos procesos que maneja; c) El acceso a los fabricantes someten a un riesgo financiero al requerir el pago total a 90 días, además de la participación de fabricantes en la distribución; d) la necesidad de capital para créditos; e) La curva de aprendizaje se requiere tiempo para dominar equipos hidráulicos y electrónicos con una gran variedad de aplicaciones, e) los costos por cambiar de proveedor, son importantes por la necesidad de especialización; e) La diferenciación del producto, se da en los productos de mayor tamaño como grúas, por existir empresas líderes aquí es necesario sacrificar la ventaja de coste por algo nuevo y mejor que crea fidelidad, se da vía la publicidad que da renombre a una determinada marca. La empresa trabaja con los líderes de equipos de movimiento de carga.

## **AMENAZA DE SUSTITUTOS**

Las empresas centradas solo en las ventas de equipos de carga, tienen el riesgo de tener productos sustitutos, como servicios de reparación de pequeños talleres y venta de equipos de segunda.

La empresa ofrece soluciones de movimiento de carga, integrando su negocio sobre 5 procesos: importación, venta de equipos y repuestos, servicio de reparación, alquiler de equipos y crédito directo. Lo cual implica asesoría, capacitación al personal, equipamiento, contratos de garantía etc.

Esto lleva a limitar la posible amenaza de competidores con otras alternativas o sustitutos por lo difícil de dar una solución integral.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

El poder de negociación de los clientes es más fuerte debido al incremento de la oferta de las empresas que existen en el mercado, Esto tiene una

variante en los casos de clientes que buscan calidad-precio (ej. minería) se dan pocos competidores especializados y la negociación es “ganar-ganar”, sin embargo en otros clientes donde el precio es central, puede darse una relación “ganar-perder”.

Hay una exigencia de mayor calidad, menos precio y mejores condiciones y servicios, esto acentuó al tener los clientes alternativas, con la presencia de fabricantes como ofertantes.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Los principales proveedores son fabricantes europeos, existe una fuerte concentración y con gran capacidad para definir los precios y plazos de pago; y por otro lado, el crecimiento del sector y la competencia con fabricantes de China por el mercado Latino; los primeros han desarrollado una estrategia de integración hacia adelante. Abriendo sucursales en diversos países.

Esto ha perjudicado a la empresa, que basaba su fortaleza en la representación exclusiva de marcas prestigiosas de Europa, la pérdida de la representación de marcas como: Rock Machine (Excavadoras). Husqvarna (Motosierras), Lindle (Montacargas) ha tenido un impacto negativo en su participación en el mercado y su rentabilidad.

## **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

Debido al crecimiento general y sostenido de los sectores de minería, servicios y comercio se ha multiplicado las oportunidades. La rivalidad es alta porque involucra a fabricantes y distribuidores luchando por el canal de suministro, La competencia se basa en proveer soluciones a los grandes proyectos desde su etapa de lanzamiento, y acompañarlo ofreciendo asesoría, trato personalizado, logrando así un alto nivel de ingreso por cliente.

### **1.2.3.2 CADENA DE VALOR**

#### **ACTIVIDADES**

La empresa basa su negocio en las actividades primarias en la importación de equipos de alto desempeño, la instalación, y reparación de estos, sus

servicios post venta incluyen reparación y alquiler. Y en las actividades de apoyo en la provisión de equipos y repuestos directo de fábrica, adquisición de tecnología y capacitación de los fabricantes líderes en equipos

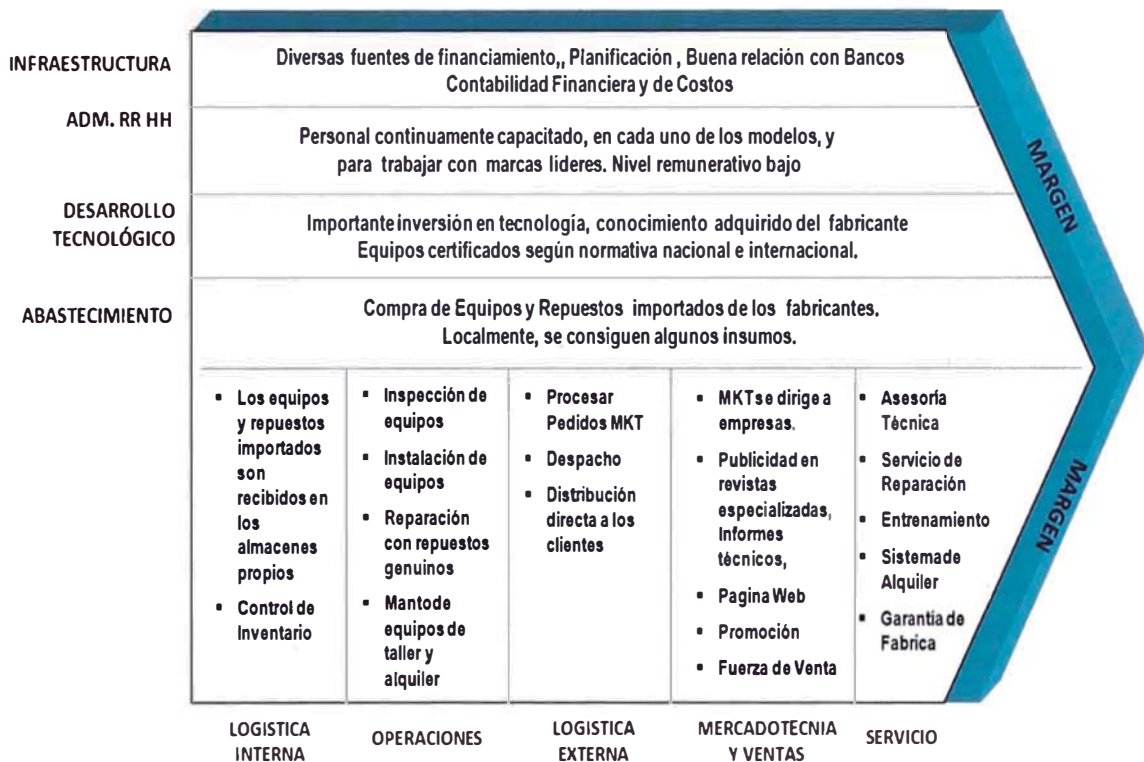


Figura 1.7. Cadena de Valor -Actividades

Elaboración Propia

## DIRECTRICES DE COSTOS

Las directrices de costos permiten analizar las actividades de valor y determinar las ventajas competitivas en costo que posee la empresa.

Las diez directrices

- **La economía de escala**, La empresa logra mejorar sus costos usando diversas escalas, 1) Escala global para abastecimiento y tecnología debido a que la fabricación de equipos se da en el exterior, 2) Escala nacional en la logística exterior, marketing y servicio para responder al cliente, 3) Escala local en servicio por la facilidad de acceso a los repuestos de la planta 4) Escala planta en logística interna y operaciones por lo cual mantiene una sede.

- **Aprendizaje y derrama.** El costo puede disminuir debido al con el tiempo debido al aprendizaje de la que aumenta la eficiencia, esto se da en operaciones y servicio que ha hecho logros al mejorar sus sistemas de trabajo y se ha aprovechado la derrama de la industria para lograr mejoras en infraestructura mediante los consultores y agentes de aduanas, en marketing a través de ingeniería inversa aprendiendo de los competidores.

**TABLA 1.6 DIRECTRICES DE COSTOS**

| DIRECTRIZ                     | ACTIVIDADES DE APOYO                        |                               |                |                                     | ACTIVIDADES PRIMARIAS                      |                                       |                              |  |                                       |
|-------------------------------|---|-------------------------------|----------------|-------------------------------------|--|---------------------------------------|------------------------------|--|---------------------------------------|
|                               | Infraestructura                             | RR.HH.                        | Tecnología     | Abastecimiento                      | Logística Interna                          | Operaciones                           | Logística Externa            | Marketing y Ventas                             | Servicio                              |
| 1. Economía de Escala         | Escala Nacional                             |                               | Escala Global  | Escala de compras global            | Escala de Planta                           | Escala de Planta                      | Escala Nacional              | Escala Nacional en publicidad                  | Escala local                          |
| 2. Aprendizaje y Derrama      | Derrama de la industria, Aduana Consultores |                               |                |                                     |  | Experiencia en instalación de equipos |                              | Derrama de la industria ingeniería inversa     | Experiencia en Reparación             |
| 3. Eslabones                  |   |                               |                | Eslabón vertical con proveedores    | Calidad insumo reduce costos Oper. y Serv. |                                       | Eslabón vertical con canal   |  |                                       |
| 4. Patrón de uso de capacidad |   |                               |                |                                     | Inventario red. fluctuación demanda        | Diversas operaciones en planta        |                              | Densidad de compradores uso de la fuerza venta |                                       |
| 5. Interrelaciones            |   |                               |                |                                     |  |                                       |                              | Fuerza de venta para todas las líneas          | Interrelaciones con unidades hermanas |
| 6. Integración                |   |                               |                |                                     |  |                                       | Flota de vehículos generales |  |                                       |
| 7. Tiempo                     |   |                               |                | Equipos probados reduce garantía    |  | Oportunidad de las compras de activo  |                              |  |                                       |
| 8. Políticas discrecionales   |   | Políticas de recursos humanos | Marcas líderes | Amplia variedad de productos        |  | Política de tecnología de planta      |                              | Baja inversión en marketing Crédito directo    |                                       |
| 9. Ubicación                  |   |                               |                | Sede central integrasus actividades |  |                                       | Ubicación de fácil acceso    |  |                                       |
| 10. Factores Institucionales  |   | Cargas de personal            |                | Cargos Importaciones                |  |                                       |                              | Impuestos y Retenciones                        |                                       |

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

- **Patrón de utilización de capacidad.** Cuando una actividad tiene un costo fijo, el costo total se ve afectado por el uso de la capacidad. Se tiene un inventario que ajusta la demanda, se ha aprovechado en operaciones al centralizar en una planta la instalación de máquinas, el mantenimiento de los equipos, las reparaciones, así como en marketing al capacitar a los vendedores en todas las líneas de productos de la empresa.

- **Eslabones.** La manera en que se desempeña una actividad afecta el desempeño de otra, crean la oportunidad de bajar el costo total de actividades unidas. Logrando una optimización conjunta mediante la coordinación o la optimización.
  - **Eslabones de dentro de la cadena.** Mantenimiento de las maquina permite máquinas, la publicidad y las ventas es poco utilizado, abastecimiento y operaciones es un eslabón difícil de coordinar debido al tamaño de los volúmenes de importación generando un alto inventario, sin embargo la calidad de los insumos reduce costos de operaciones y servicio.
  - **Eslabones verticales con proveedores y el canal.** Reflejan la interdependencia entre las actividades de la empresa y las cadenas de valor de los proveedores y canales. Es poco utilizado no se coordina con el canal para aceptar equipos para reparación y enviarlos a la empresa minimizando la necesidad de ubicar el servicio, ni se hacen alianzas.
- **Interrelaciones.** Actividades que son compartidas con unidades hermanas, En la empresa la fuerza de venta se encarga a la venta de equipos y repuesto, las garantías y reparaciones, el alquiler logrando escala, baja más rápido la curva de aprendizaje y mejora el patrón de uso de capacidad debido a que varios negocios demandan una actividad.
- **Integración y desintegración.** El nivel de integración vertical puede influir en su costo, su propio transporte permite utilizarlo en las actividades de operaciones, marketing y servicios, sería ventajoso desintegrar los servicios en provincias de la selva y frontera.
- **Tiempo.** El costo de la actividad refleja el tiempo y la oportunidad, ventaja del primer movimiento. La empresa prefiere adquirir equipos que han mostrado su solidez para reducir costos de garantía.
- **Políticas discrecionales.** Las elecciones de política afectan los costos de una actividad. La diferenciación impacta en los costos debido a sus elecciones. Marcas líderes, amplia variedad de productos, nivel de servicio, baja inversión en marketing.
- **Ubicación.** La ubicación relativa a los insumos y otros factores puede afectar su costo. Una sede central le permite integrar todas sus actividades reduciendo los costos de transporte y coordinación, ubicado en la capital reduce los costos de la logística externa, la compra en grandes volúmenes reduce la logística interna.
- **Factores institucionales.** Se dan a través de la regulación gubernamental, los más importantes afectan cargos de importaciones, impuestos ventas y cargas de personal.

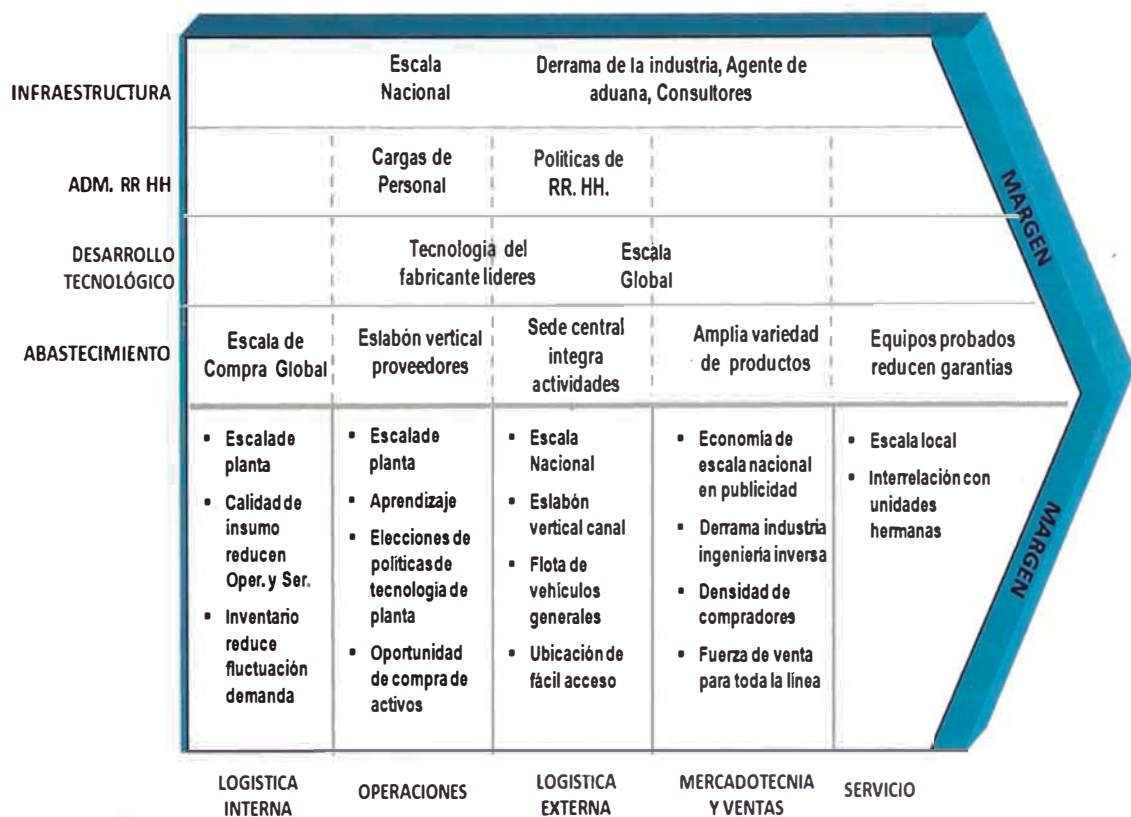


Figura 1.8. Cadena de Valor – Directrices de Costos Elaboración Propia

## FACTORES DE EXCLUSIVIDAD

Las guías de exclusividad son las razones fundamentales de por qué una actividad es única, logra una preferencia bajando el costo del comprador o aumentando su desempeño.

- **Elecciones de políticas.** Las empresas toman elecciones de políticas sobre qué actividades desempeñar y cómo desempeñarlas. Es la más prevaleciente
  - Características de producto y desempeño ofrecido (Equipos europeos líderes de alta calidad)
  - Servicios proporcionados (crédito, entrega o reparación, alquiler)
  - Calidad de los insumos abastecidos para una actividad (Repuestos originales)
  - Procedimientos que regulan las acciones del personal en una actividad (Procedimiento de Servicio seguimiento del servicio a través de las llamadas de los clientes)

- **Eslabones** La manera en que se desempeña una actividad afecta el desempeño de otra.
- **Eslabones dentro de la cadena de valor**
  - El tiempo de entrega está determinado por el stock disponible
  - La coordinación de la fuerza de venta con la organización
- **Eslabones de proveedores.** Coordinar actividades eslabonadas.
  - La coordinación con los proveedores
  - La exclusividad
- **Eslabones de canal** - Al coordinarse con los canales o al optimizar conjuntamente la división de actividades entre la empresa y los canales
  - Entrenamiento en el uso de los equipos
  - Esfuerzos conjuntos de ventas
  - Subsidio en forma de consignación, así como inversión en personal técnico.
- **Tiempo** – Cuando se empezó una actividad, es el primero en adoptar la imagen, el moverse tarde el emplear tecnología más moderna.
  - Tiene 47 años llevando tecnología de movimiento de carga,
- **Ubicación.** Facilitando el acceso
  - Tiene sus instalaciones en un lugar accesible y donde se puede encontrar todos los servicios que ofrece.
- **Interrelaciones.** Compartir con sus unidades hermanas
  - Tiene una fuerza de venta para sus productos y servicios de máquinas, reparación, alquiler.
- **Aprendizaje y Derrama.** Aprender cómo hacerlo, el derrame a los competidores erosiona su contribución a la diferenciación.
  - Conocimiento exclusivo de las marcas da una ventaja sostenida.
- **Integración.** La integración a nuevas actividades hace a la empresa más capaz de controlar su desempeño o coordinarlas con otras.
  - Ofrece servicio en planta, la hace única en proporcionar el servicio, y da un servicio único. Que incluye venta de equipos, repuestos, garantías, reparación y alquiler de equipos.
- **Escala.** La gran escala puede ser que se desempeñe una actividad de forma única que no es posible en un volumen menor.
  - La amplia participación en grúas hidráulicas y carretillas le permite una amplia variedad de repuestos disponibles para entrega inmediata.
- **Factores institucionales.** Los factores institucionales algunas veces permite a una empresa ser única.



- La representación exclusiva con los fabricantes, le permite una ventaja en su marketing.

A continuación se muestra las fuentes de diferenciación en la cadena de valor



Fuente: La Empresa Elaboración Propia  
 Figura 1.9. Cadena de Valor – Fuentes de Diferenciación

Estas fuentes de diferenciación dan valor al comprador:

- **Bajando el costo total del comprador**, a) Baja los costos de entrega, instalación y financiamiento b) Baja costo directo en el uso del producto c) Baja el riesgo de falla d) Reduce gastos financieros con el crédito directo.
- **Aumentando el desempeño**, a) Múltiples tareas con equipos versátiles y de fácil maniobrabilidad b) Responder a demandas puntas con equipos de alquiler, choferes.

## CRITERIOS DE COMPRA

Los criterios por los cuales el comprador identifica el valor son los atributos específicos de una empresa que crea valor o lo percibe. Son los criterios de uso y los criterios de señalamiento.

- **Criterio de uso.** La manera como afecta el valor del comprador a través de la disminución del costo o del aumento del desempeño para la empresa son: equipos de alto desempeño, amplia variedad de productos, tiempo de entrega inmediata, disponibilidad de repuestos, rapidez de respuesta en servicios postventa, crédito directo.
- **Criterio de señalamiento.** Señales para inferir o juzgar valor, productos de marcas europeas líderes, información impresa de los productos y como usarlos, equipos de apariencia moderna, empresa con larga trayectoria en el mercado, instalaciones, líderes en la distribución en el mercado nacional.

A partir del análisis de la cadena de valor, se ha determinado los criterios del comprador y se ha podido determinar la propuesta de valor actual de la empresa.

### 1.2.4 ANÁLISIS EXTERNO

#### 1.2.4.1 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD GLOBAL

El Reporte de Competitividad Global, que publica el World Economic Forum (WEF) muestra un ascenso del Perú en 25 puestos en los últimos años, del puesto 86 al 61, esto no refleja una mejora significativa, sino a que otros países han disminuido de posición, el puntaje solo aumento en 0,4 no presentando una mejora significativa.

**Tabla 1.7. Ranking de Competitividad global Perú 2007-2013**

|                                  | Puesto | Puntaje |
|----------------------------------|--------|---------|
| GCI 2007-2008 (Total 131 países) | 86     | 3.90    |
| GCI 2008-2009 (Total 134 países) | 83     | 3.90    |
| GCI 2009-2010 (Total 133 países) | 78     | 4.00    |
| GCI 2010-2011 (Total 139 países) | 73     | 4.10    |
| GCI 2011-2012 (Total 142 países) | 67     | 4.20    |
| GCI 2012-2013 (Total 144 países) | 61     | 4.28    |
| GCI 2013-2014 (Total 147 países) | 61     | 4.25    |

Fuente: *The Global Competitive Report 2007-2014* Elaboración Propia

Está basado en 12 pilares que describen la competitividad y productividad de los países, como se muestra en la siguiente tabla

**Tabla 1.8. Ranking de competitividad por pilares Perú**

|  | GCI 2007-2008 |         | GCI 2009-2010 |         | GCI 2011-2012 |         | GCI 2012-2013 |         | GCI 2013-2014* |         |   |
|--|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|----------------|---------|---|
|  | Puesto        | Puntaje | Puesto        | Puntaje | Puesto        | Puntaje | Puesto        | Puntaje | Puesto         | Puntaje |   |
|  | 131           | 1al7    | 133           | 1 al7   | 142           | 1 al7   | 144           | 1 al7   | 148            | 1al7    |   |
| Índice de Competitividad                     | 86            | 3.90    | 78            | 4.00    | 67            | 4.20    | 61            | 4.28    | 61             | 4.25    | ▲ |
| Requerimientos básicos- 40%                  | 94            | 3.9     | 88            | 4.1     | 78            | 4.4     | 69            | 4.6     | 72             | 4.5     | ▲ |
| 1. Instituciones                             | 106           | 3.3     | 90            | 3.5     | 95            | 3.5     | 105           | 3.4     | 109            | 3.4     | ▲ |
| 2. Infraestructura                           | 101           | 2.6     | 97            | 2.9     | 88            | 3.6     | 89            | 3.5     | 91             | 3.5     | ▲ |
| 3. Estabilidad macroeconómica                | 78            | 4.7     | 63            | 4.7     | 52            | 5.0     | 21            | 5.9     | 20             | 5.9     | ▲ |
| 4. Salud y educación primaria                | 95            | 5.1     | 91            | 5.1     | 97            | 5.4     | 91            | 5.4     | 95             | 5.4     | ▲ |
| Potenciadores de eficiencia- 50%             | 68            | 3.9     | 59            | 4.1     | 50            | 4.3     | 57            | 4.2     | 57             | 4.2     | ▲ |
| 5. Educación superior y técnica              | 84            | 3.6     | 81            | 3.8     | 77            | 4.0     | 80            | 4.0     | 86             | 4.0     | ▲ |
| 6. Eficiencia en el mercado de bienes        | 67            | 4.1     | 66            | 4.2     | 50            | 4.4     | 53            | 4.4     | 52             | 4.4     | ▲ |
| 7. Eficiencia en el mercado laboral          | 87            | 4.1     | 77            | 4.3     | 43            | 4.6     | 45            | 4.6     | 48             | 4.5     | ▲ |
| 8. Sofisticación del mercado financiero      | 46            | 4.7     | 39            | 4.7     | 38            | 4.5     | 45            | 4.5     | 40             | 4.5     | ▼ |
| 9. Preparación tecnológica                   | 80            | 2.9     | 77            | 3.4     | 69            | 3.6     | 83            | 3.6     | 86             | 3.4     | ▲ |
| 10. Tamaño de mercado                        | 53            | 4.0     | 46            | 4.4     | 48            | 4.3     | 45            | 4.4     | 43             | 4.5     | ▲ |
| Innovación y factores de sofisticación - 10% | 81            | 3.5     | 85            | 3.4     | 89            | 3.3     | 94            | 3.3     | 97             | 3.4     | ▼ |
| 11. Sofisticación empresarial                | 63            | 4.1     | 69            | 4.0     | 65            | 3.9     | 68            | 3.9     | 74             | 3.9     | ▼ |
| 12. Innovación                               | 100           | 2.8     | 109           | 2.7     | 113           | 2.7     | 117           | 2.7     | 122            | 2.8     | ▼ |

Fuente: Datos extraídos de *The Global Competitiveness Report 2007 al 2013*

En la tabla se muestra que el Perú ha crecido en casi todos los indicadores, sin embargo decreció en Innovación y factores de sofisticación. Debido a la baja calidad de educación y poca inversión en investigación para el desarrollo. La baja competitividad se muestra por serias limitaciones en las empresas para ajustar la organización a los cambios en el entorno, no pudiendo aprovechar el crecimiento del país.

La sofisticación de los negocios se refiere a dos elementos que están vinculados la calidad de las redes de negocios globales de un país (clusters) y la calidad de las operaciones y estrategias de las empresas individuales.

La Innovación se relaciona con los conocimientos, habilidades y las condiciones de trabajo en las organizaciones. La innovación es importante cuando se acerca a los límites del conocimiento y generar más valor que la integración o adaptación de tecnologías exógenas desaparece.

La poca existencia de *clusters* (11,03), la poca innovación en los procesos empresariales orientados a los *commodities* (11,04), las dificultades para

generar conocimiento en el ámbito académico (12,01) y empresarial (12,03) da como resultado una baja tasa de patentes (12,07)

**Tabla 1.9 Ranking de Competitividad Pilares 11 y 12 del año 2013-2014**

| <b>11 ° pilar : Sofisticación de los negocios</b> |  | <b>Puesto</b> | <b>Puntaje</b> |
|---|--|---------------|----------------|
| 11.01   | Cantidad proveedor local                                 | 60            | 4.8            |
| 11.02   | Calidad de los proveedores locales                       | 58            | 4.6            |
| 11.03   | Estado de desarrollo de clúster                          | 102           | 3.4            |
| 11.04   | Naturaleza de la ventaja competitiva                     | 100           | 3.1            |
| 11.05   | Amplitud de la cadena Valor                              | 77            | 3.7            |
| 11.06   | Control de la distribución internacional                 | 67            | 4.1            |
| 11.07   | Proceso de producción sofisticación                      | 82            | 3.6            |
| 11.08   | Alcance de la comercialización                           | 64            | 4.3            |
| 11.09   | La disposición a delegar autoridad.                      | 78            | 3.7            |
| <b>12 ° pilar : Innovación</b>                    |  | <b>Puesto</b> | <b>Puntaje</b> |
| 12.01   | Capacidad de innovación                                  | 106           | 3.1            |
| 12.02   | Calidad de las instituciones de investigación científica | 119           | 2.9            |
| 12.03   | Gasto de la compañía en I + D                            | 124           | 2.5            |
| 12.04   | Universidad-Empresa de colaboración en I + D             | 109           | 3.1            |
| 12.05   | Adquisición de productos de avanzada tecnología          | 98            | 3.2            |
| 12,06   | Disponibilidad de científicos e ingenieros               | 113           | 3.4            |
| 12.07   | PCT patentes, solicitudes / millón pop. *                | 85            | 0.2            |

**Fuente: Datos extraídos de *The Global Competitiveness Report 2013 - 2014***

#### **1.2.4.1 ANÁLISIS SEPTE**

En la presente sección se analizará el entorno general, indicando los factores que afectan a la industria de movimiento de carga,

#### **SOCIAL**

Existe un crecimiento de la población, junto a mejores oportunidades de calificación, lo que permitirá tener un capital humano que pueda manejar una tecnología cada vez más sofisticada y a la vez una mayor exigencia en los productos y servicios que solicita, así como, un incremento de la capacidad negociadora de las comunidades.

## **ECONÓMICO**

El Perú ha logrado desarrollarse y superar la crisis financiera del año 2009 ocasionada por la burbuja inmobiliaria, La debilidad del dólar ha creado una distorsión en los precios que favorece a los importadores de bienes de capital, Las inversiones extranjeras que se dirigen principalmente al sector minería, hotelería y retail, y a compras de empresas ya existentes. La economía es muy dependiente de los productos extractivos y commodities y no desarrolla otros sectores con mayor valor agregado económico y tecnológico.

Los sectores que muestran con un gran potencial a nivel nacional se tienen a la agroindustria, la minería, pesca, agricultura, textiles y confecciones, y turismo.

## **POLÍTICO**

A la fecha el Perú tiene 20 Tratados Comerciales, aunque ha movido la economía al abrir nuevos mercados, también ha expuesto el nuestro a otras economías. La presencia masiva de productos chinos ha afectado a la industria. Para favorecerla, el gobierno ha reducido los aranceles a los bienes de capital tales como maquinaria, para incentivar el uso y renovación de estas para así mejorar la competitividad de la industria.

## **TECNOLÓGICO**

El Impulso del movimiento de carga se da por el contenedor (*container*) en 1956, normalizando de esta manera el transporte de mercancías lo que supuso la agilización del transporte, la carga y descarga y el almacenamiento de productos.

La apertura económica, ha puesto a las empresas peruanas frente a la necesidad de mejorar sus procesos, equipamiento para ser más eficientes, elevar la calidad. El país al no tener fabricantes, tiene la necesidad de importar. No existe en la empresa privada interés de invertir en investigación y desarrollo

## **ECOLÓGICO**

Los efectos de la corriente del niño mostró el impacto que tiene el medio ambiente en la calidad de vida, problemas como el agua, la polución industrial, las empresas aún consideran que es un tema que no le corresponde tratar, las certificaciones ambientales como ISO-14000 no se ha generalizado.

## ANÁLISIS FODA

De los Análisis Externo y Análisis Interno podemos considerar los siguientes factores que afectan a la empresa y las posibles estrategias.

| MATRIZ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS |  | OPORTUNIDADES  | AMENAZAS  |
|---------------------------------|--|--|---|
|                                 |  |  | O1: Incremento de la demanda Minería , Comercio y Servicio.<br>O2 :Importancia creciente de la Logística (movimiento de carga)<br>O3: Depreciación del Euro<br>O4 Megaproyectos con alto requerimiento de equipos de carga  |
| FORTALEZAS                      | F1: Conocimiento del mercado<br>F2: Calidad del servicio al cliente<br>F3: Red de Clientes distribuidos en diversos sectores.<br>F4 Equipos de marcas reconocidas mundialmente<br>F5 Instalaciones y equipos propios<br>F6 Know How Tecnológico. | <b>FO</b><br>1. Mantener el precio y mejorar la calidad<br>2. Diseñar nuevos métodos de promoción y marketing<br>3. Realizar alianzas estratégicas con tiendas minoristas.<br>4. Participar en Ferias Especializadas                   | <b>FA</b><br>1. Servicio de alquiler de equipo<br>2. Promoción de una línea económica con la garantía de la empresa.<br>3. Campaña de marketing valorando el servicio post-venta<br>4. Establecer precios competitivos.<br>5. Alianza con tiendas de equipo en provincia. |
|                                 | DEBILIDADES  | D1 Alta dependencia de fabricantes<br>D2 Elevados gastos financieros y de existencias.<br>D3 Gestión funcional con baja integración y limitada planificación.<br>D4 Estructura salarial no competitiva<br>D5 Ausencia de Certificación | <b>DO</b><br>1. Realizar un estudio de mercado sobre las marcas de mayor aceptación<br>2. Realizar un estudio para comprar según la demanda futura.   |

Figura 1.10 Análisis Foda

Elaboración Propia

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

### 2.1 EL BALANCED SCORECARD

En la década del 70 se presenta una creciente crítica a la gestión tradicional, centrada en los aspectos contables y financieros.

Las empresas salían de un entorno estable con una reducida competitividad, estructuras jerárquicas y centralizadas, con productos de ciclo de vida larga y un alto componente de mano de obra y gastos de fabricación a otro en la década del 80, Donde los costos de fabricación son menos importantes, mientras los costos indirectos (investigación y desarrollo, logística y comercialización) se han hecho más relevantes. Los productos tienen un ciclo de vida más corto. Los factores críticos de éxito tienen que ver con la satisfacción del cliente, la innovación (en los procesos operativos y en los productos), la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o la penetración en el mercado.

La evolución de la contabilidad tradicional de gestión, se da con el costeo por actividades para las manufacturas (*ABC activity based costing*), Luego de esto fruto de la investigación del profesor Kaplan en el Nolan Norton Institute da lugar una herramienta de medición de resultados, el Balanced Scorecard (BSC)

El BSC, convierte la visión y estrategia en objetivos e indicadores estratégicos, se organiza en torno a cuatro perspectivas, financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento, El nombre refleja un balance entre objetivos a corto y largo plazo, indicadores históricos y previsionales, entre perspectivas externas e internas.

El BSC es una herramienta útil para resolver los problemas de ejecución de la visión, al relacionar los diversos objetivos estratégicos entre sí, y proveer indicadores que le dan un seguimiento.

## 2.2 EVOLUCIÓN DEL BALANCE SCORECARD

El Balanced Scorecard ha evolucionado considerablemente desde su origen como marco conceptual de medición de la gestión, y desde entonces, Kaplan y Norton continuaron publicando ampliaciones del concepto a través de varios artículos y cuatro libros adicionales:

- *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press (2001);
- *Strategy Maps*, Harvard Business School Press (2004);
- *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press (2006); y
- *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press (2008).

### 2.2.1 LA PRIMERA GENERACIÓN DEL BSC

La primera generación de BSC derivada del primer libro de Kaplan y Norton ("*The Balanced Scorecard*", *Harvard Business Press*; Primera Edición, Septiembre, 1996), el libro aportó un conjunto de mediciones que sirvieron fundamentalmente para establecer el desempeño de la empresa.

La primera generación de BSC descuido el análisis estratégico y la evaluación de su posición competitiva. Y se centró en comunicar a diferentes niveles, las mediciones serían importantes para avanzar hacia el futuro.

Pronto la experiencia mostro que las mediciones sino se articulan a la estrategia, y sin el liderazgo de la alta gerencia no podría crear una cultura orientada hacia un alto desempeño.

### 2.2.2 LA SEGUNDA GENERACIÓN DEL BSC

En esta segunda generación del BSC se buscó incluir la visión estratégica dentro del conjunto de indicadores de gestión. Kaplan y Norton pronto reconocieron esta situación e introdujeron el concepto de los "*objetivos estratégicos*" para esclarecer los objetivos de las metas y se enfocaron también en buscar causalidad entre las mediciones. Se empezó a conectar los diversos objetivos, con relaciones de causalidad. Estos gráficos que



inicialmente se denominaron "modelos de conectividad estratégica", más tarde recibieron el nombre de "*mapas estratégicos*", innovación que Norton y Kaplan consiguieron en su segundo libro, "*The Strategy Focused Organization*" (2001). El impacto de estos cambios logró que el BSC pasara de ser un sistema mejorado de medición a un sistema de administración estratégica.

### **2.2.3 LA TERCERA GENERACIÓN DEL BSC**

En la tercera generación se unificaron los objetivos con los indicadores de gestión, a partir de relaciones de causa-efecto y se establecieron los mapas estratégicos.

A finales de la década de los 1990s se le agregó al BSC otro elemento avanzado de diseño: la "*Declaración de Propósito*". Inicialmente esta declaración se hacía al final del proceso de diseño este proceso ayudaba a encontrar inconsistencias en la configuración de los objetivos escogidos, pronto fue evidente que al hacerlo al inicio del proceso facilitaba conceptualizar la estrategia, seleccionar los objetivos estratégicos y elaborar las hipótesis de causalidad, si además se asociaba a una fecha cierta de ejecución en el tiempo y si la declaración se subdividía en varias categorías (Ej. Organización y Cultura Empresarial, Relaciones Externas, Procesos y Capacidad Instalada, Recursos Financieros, etc.). Este proceso maduro y en 2004 Norton y Kaplan y en libro, *Strategy Maps*, donde ya con mucha precisión describía los nexos entre los activos intangibles y la creación de valor. En 2006, publicaron "*Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*", donde explicaron la aplicación del BSC a nivel de la estrategia de toda la corporación y mostraron como las empresas exitosas lograron desarrollar sinergias poderosas entre sus unidades de negocios, donde antes se presentaba la falta de coordinación, conflictos, pérdida de oportunidades y desempeños medianos, definiendo explícitamente el papel de la casa matriz en el establecimiento, coordinación y supervisión de la estrategia corporativa. En 2008, en su libro "*The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*", describen las diferentes etapas que permite a las empresas obtener beneficios mensurables mediante una cuidadosa y bien formulada estrategia empresarial. Una de esas etapas consiste en la planeación de la ejecución de la estrategia mediante el uso de los mapas estratégicos y los Tableros de Comando en la identificación y descripción de los nexos de causalidad entre el conjunto de iniciativas estratégicas.

Los componentes clave de una Balanced Scorecard de Tercera Generación son:

- La Declaración de Propósito
- Los Objetivos Estratégicos
- El Modelo de Causalidad Estratégica y las Cuatro Perspectivas
- Los Índices de Gestión y los Proyectos Especiales

#### **2.2.4 ALINEAR LA ORGANIZACIÓN A LA ESTRATEGIA**

Además de ser una herramienta de medición de rendimiento, querían que sirviera para comunicar y alinear la organización a las nuevas estrategias es la 2da fase de desarrollo

La mayoría de las empresas intenta mejorar la actuación de sus procesos existentes – a través de costos más bajos, mejora de calidad y tiempos de respuestas más cortos – pero no identifican los procesos estratégicos donde deben ser excepcionalmente buenos para que la estrategia tenga éxito.

Los indicadores estratégicos se vinculaban a través de los objetivos, en una relación de causa y efecto, que los integraba en una trayectoria estratégica, la forma en que las inversiones en capacitar al personal, la tecnología de la información, innovación de procesos, productos y servicios, mejorarían la actuación financiera futura.

#### **2.3 PERSPECTIVAS DEL BSC**

Perspectiva representa la forma que se expresan los principales puntos de vista desde los cuales se puede observar la gestión de una empresa y de donde son analizados y establecidos los objetivos y las estrategias implementados por la organización para desarrollar adecuadamente el Balanced Scorecard.

Una declaración de misión debe proporcionar inspiración. Proveer de energía y motivación a la organización, pero no es suficiente se necesita relacionarla con las acciones diarias de los empleados

Como indica Kaplan “El BSC transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes financieras, del

cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento.” Kaplan *The Balanced Scorecard* p.38.

Los indicadores no son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada, sirven más bien para comunicar la estrategia del negocio y para alinear las iniciativas a fin de conseguir un objetivo común

### 2.3.1 LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Nos presentan las consecuencias económicas y financieras de la gestión, expresa el interés de los accionistas.

Como se observa en la figura, la mejora del valor de los accionistas puede lograrse de dos formas:

1. Por un crecimiento de los ingresos, mejorando la rentabilidad de los clientes existentes, o por nuevas fuentes de ingreso.
2. Por una mejora de la productividad, reduciendo los gastos o aumentando la utilización de los activos.

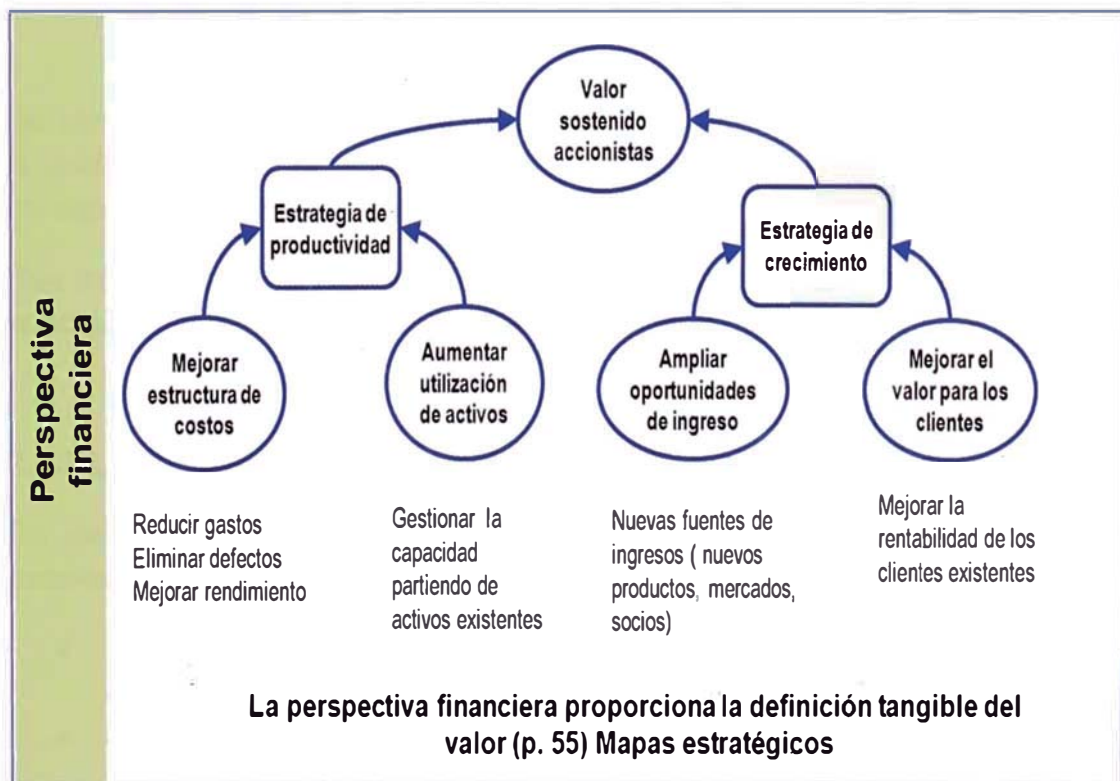


Figura 2.1 Perspectiva Financiera – Estrategias

## 2.3.2 LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

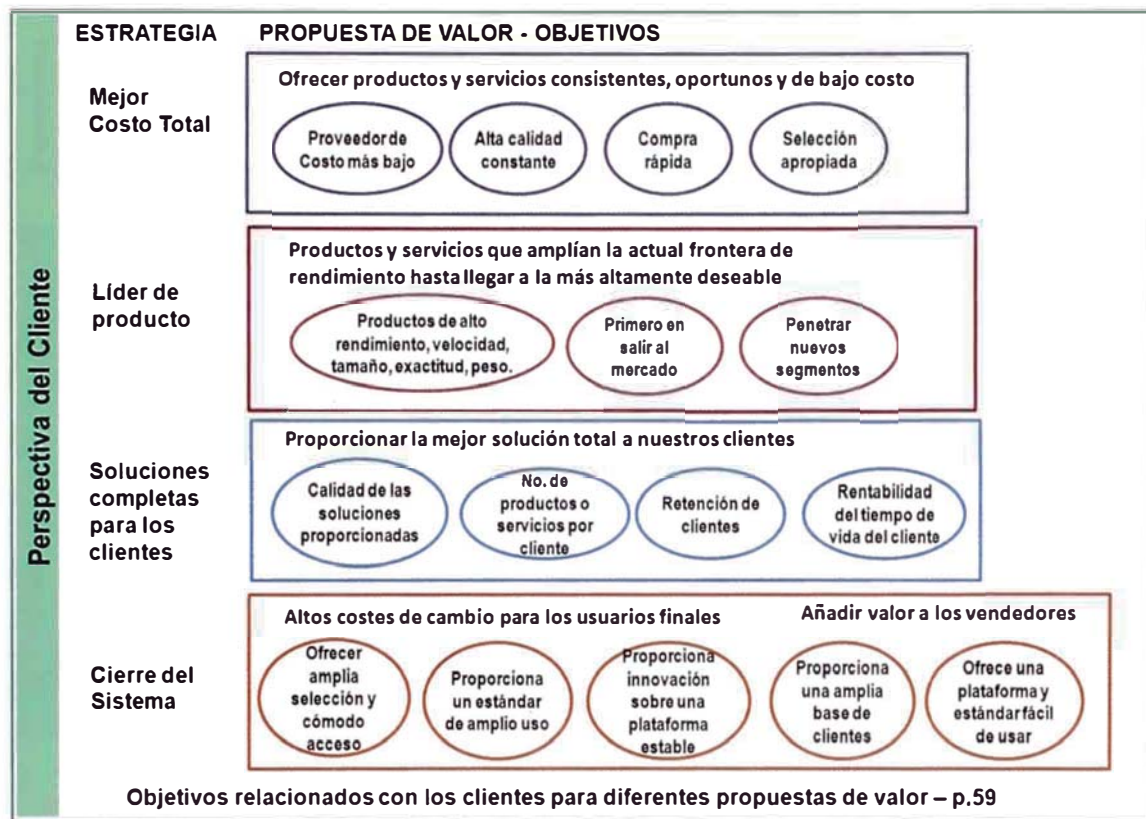


Figura 2.2 Perspectiva de Cliente – Propuesta de Valor

Se identifican los segmentos de cliente y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos

Sus indicadores incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente

## 2.3.3 LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Se identifican los procesos internos en lo que la organización debe ser excelente, estos proceso

- Entregarán la propuesta de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos del mercado seleccionado.
- Satisfacer las expectativas de excedentes de rendimientos financieros de los accionistas

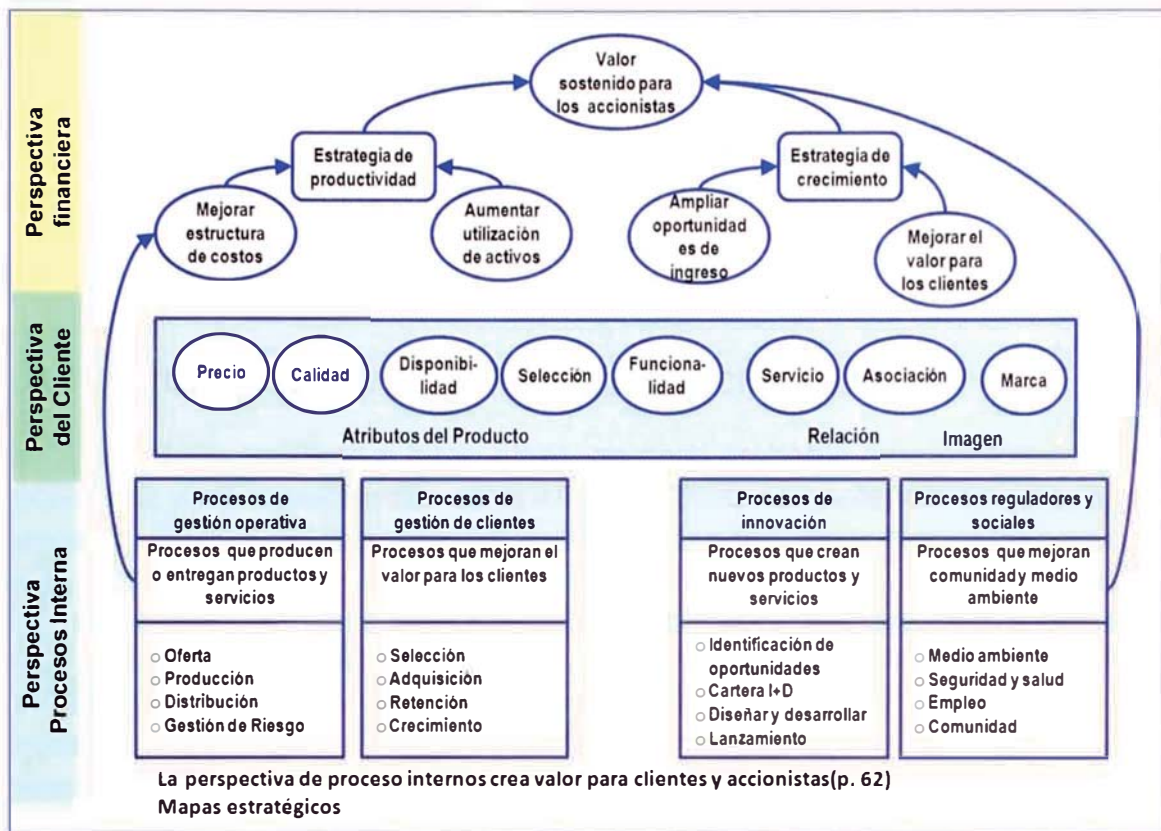


Figura 2.3 Perspectiva Proceso Interno - Objetivos

A diferencia de los enfoques tradicionales que mejoran los procesos existentes (medidas de calidad basadas en el tiempo) para atender a los clientes de hoy esta es llamada onda corta de la creación de valor, el enfoque BSC procura identificar procesos totalmente nuevos en la que la organización debe ser buena para lograr los objetivos financieros y del cliente. Incorpora la innovación crea productos y servicios totalmente nuevos

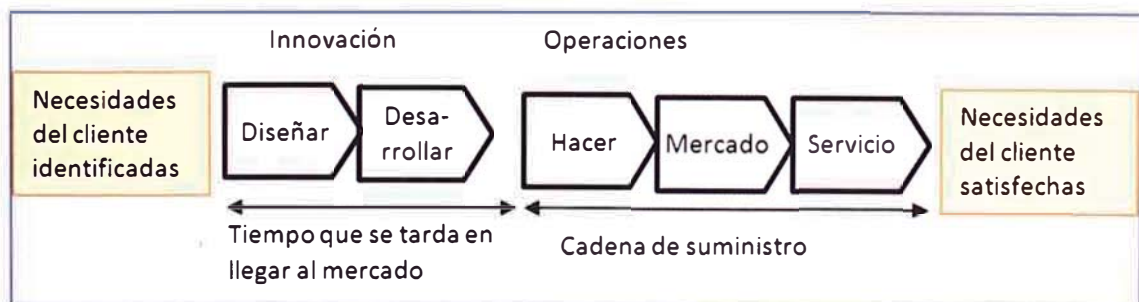


Figura 2.4 La perspectiva de cadena de valor del proceso interno

La diferencia entre La creación de valor (onda corta y onda larga), en la primera la organización crea valor recibiendo un pedido, producirlo, entregar y servir este producto al cliente a un coste inferior al precio que recibe, la segunda parte de la innovación y desarrolla una capacidad para alcanzar una categoría de cliente completamente nuevas., la perspectiva de proceso interno incorpora objetivos y medidas de estos dos procesos.

#### **2.3.4 LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Para lograr los objetivos a largo plazo, es poco probable que lo haga con la tecnología y las capacidades actuales, la intensa competencia exige que la empresa mejore continuamente sus capacidades para dar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y crecimiento de la empresa procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Para alcanzar los objetivos financieros y del cliente, se necesita invertir en estos factores.

Para esto se usarán indicadores genericos (satisfacción del personal, retención entrenamiento y habilidad) con otros específicos al negocio.

#### **2.4. LA RELACIÓN DE CAUSA - EFECTO**

Un Balanced Scorecard debe contar la estrategia de la unidad de negocio, Debe identificar y hacer que sea explicita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

En la siguiente tabla mostramos como se relaciona la estrategia y la estructura, según la elección de la estrategia esta definirá como se relaciona la perspectiva del cliente con las otras perspectivas, se puede observar donde las diversas tecnología tienen un mejor resultado

Según la estrategia que se utilice esta definirá la estructura de las otras perspectivas del BSC.

La definición de la estructura, requerirá evaluar aquellos elementos que convengan más para alcanzar la estrategia definida.

En la siguiente tabla se describe la relación entre la estrategia y los componentes de los procesos internos y el aprendizaje.

**Tabla 2.1 Estrategia y Estructura de las perspectivas**

| Perspectiva                      | Liderazgo en Costo   | Liderazgo de Productos  | Intimidad con el Cliente  |
|----------------------------------|--|---|---|
| <b>Perspectiva Financiera</b>    | • Bajo costo o Excelencia Operacional  | • Innovación  | • Completa solución a los clientes  |
| • Estrategia Productividad       | • Líder en Costo de la Industria   | • Gestionar el costo total en todo el ciclo de vida   | • Reducir costo del Servicio  |
| • Estrategia de Crecimiento      | • Beneficio de nuevos clientes<br>• Incrementar participación en clientes  | • Beneficio de nuevos productos<br>• Margen Bruto de nuevos productos.  | • Beneficios de nuevos clientes<br>• Incrementar participación en clientes  |
| <b>Perspectiva Clientes</b>      | • Un proveedor de bajo costo<br>• Calidad Perfecta<br>• Velocidad de compra<br>• Apropiaada selección                  | • Primeros en el mercado<br>• Productos de Alto desempeño, pequeños, rápidos, livianos, seguros<br>• Nuevos segmentos de clientes       | • Calidad de las soluciones provistas<br>• Productos-servicios/clientes<br>• Retención de clientes<br>• Rentabilidad de clientes durante su ciclo de vida |
| • Estrategia Comercial           | • Ofrecer servicios que sean consistentes, a tiempo y bajo costo.  | • Productos que superen las fronteras del desempeño actual  | • Promover la mejor solución total a nuestros clientes  |
| <b>Perspectiva Procesos</b>      |  |   |   |
| • Gestión de Operaciones         | • Relaciones excelentes con proveedores<br>• Distribución eficiente<br>• Producir a bajo costo, con calidad y a tiempo | • Procesos robustos y flexibles<br>• Rápida introducción de productos<br>• Cadena de suministro para crecer rápido                      | • Amplia línea de productos<br>• Rápida introducción de nuevos productos<br>• Red de proveedores para extender la capacidad                               |
| • Gestión de Clientes            | • Manejo de órdenes conveniente<br>• Flujo de servicio<br>• Variedad deseada   | • Educar a los clientes sobre nuevos productos<br>• Capturar ideas de los clientes  | • Entregar resultados<br>• Crear soluciones<br>• Construir relaciones<br>• Conocimiento del cliente   |
| • Gestión de Innovación          | • Innovación de procesos   | • Disciplinado<br>• Tiempo de llegada al mercado  | • Identificar nuevas oportunidades de servir<br>• Anticipar necesidades   |
| <b>Aprendizaje y Crecimiento</b> | • Fuerza de trabajo calificada, motivada y tecnológicamente capaz  | • Encontrar, motivar, desarrollar y retener el mejor talento.   | • Fuerza de trabajo calificada, motivada y tecnológicamente capaz   |
| Capital Humano                   | • Mejora continua de la capacidad de los procesos  | • Profunda experiencia funcional-técnica<br>• Empleados creativos, versátiles, equipos cross funcionales<br>• Prototipos y simulaciones | • Empleados que crean éxito para los clientes<br>• Amplio conjunto de habilidades útiles para los clientes  |
| Capital de Información           | • Comunicación electrónica con clientes y proveedores (B2B y B2C)  | • CAD-CAM   | • Base de datos de clientes<br>• CRM y Data Mining  |
| Capital organizacional           | • Compartir conocimiento de las mejores prácticas  | • Creatividad, Innovación   | • Enfoque al cliente<br>• Transferir conocimiento de los clientes de avanzada   |

Basado en Mapas estratégico de Robert Kaplan y David Norton, Cap 5 y 6

## **2.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **2.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación en el Diseño del Plan Estratégico con la metodología del Balanced Scorecard es la **investigación descriptiva**, se hará la descripción, el registro, análisis e interpretación del problema actual.

La investigación descriptiva permitirá medir aspectos específicos de la organización y seleccionar los elementos necesarios para implementar un BSC en la empresa.

A través de la investigación descriptiva se podrá relacionar los datos obtenidos en la implementación del proyecto de BSC de la empresa, en la situación actual, se interpretará los resultados desde los puntos de vida de las personas que participan en ella.

También será necesario utilizar la investigación explicativa para determinar la causa y los efectos de las acciones realizadas por la organización en el desarrollo de su actividad económica, procurando una explicación del porqué de su desempeño, analizando de manera más profunda los entornos en los que se desenvuelve la organización.

### **2.5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

En la realización de este proyecto se utilizará el método inductivo (es el proceso de formular conclusiones generales a partir de casos particulares),

El método inductivo permite un análisis cualitativo, parte de la experiencia de las personas en un contexto, nos permite conocer la percepción que tiene el sujeto y como entiende esta experiencia.

De esta manera podremos conceptualizar sobre la realidad en base a los datos y la información obtenida.

### **2.5.3 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas de investigación que se utilizarán son:

- Estudio de la metodología del Balanced Scorecard para conocer los principios de esta



- Estudio de casos sobre el diseño e implementación del BSC en empresas distribuidoras para tener un conocimiento del tema, lo cual nos permitirá tener lineamientos semejantes que sirva de guía para el desarrollo del proyecto.
- Observación y Análisis del entorno de la empresa
- Recolección de datos e información de la organizaciones relacionados a la temática del BSC

#### **2.5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Son las entrevistas y encuestas realizadas al personal para establecer la percepción de éstos sobre la organización y determinar el nivel de conocimiento sobre el BSC.

También son los informes internos de las diversas áreas de la empresa, que nos provean un conocimiento del desempeño de los proceso.

#### **2.5.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Fuentes primarias, se refiere a la información oral y escrita que se recopila directamente, la que se obtiene mediante las entrevistas, las encuestas y de los reportes de los sistemas de información activos en la empresa.

Estas fuente incluye personas fuera de la empresa con experiencia y conocimiento sobre el tema, sé recolectará en las sesiones que se lleve con ellos.

Fuentes secundarias. Esta información se obtiene de la bibliografía, libros, investigaciones, artículos de revistas, páginas de internet, donde diversos autores escriben sobre el tema.

Se buscará que esta información sea pertinente al tema, y sean elementos para el diseño y la implementación del BSC en la empresa.

#### **2.5.6 UNIVERSO, MUESTRA Y MARCO MUESTRAL**

El universo población de esta investigación son las personas que integran la empresa.

Para determinar la muestra, se seleccionará de manera aleatoria para obtener un número representativo del total del personal y los socios.

Se ha considerado que esta muestra este integrado por los gerentes y jefes de área, y otro personal de manera aleatoria.

### **2.5.7 METODOLOGÍA**

El objetivo general de este trabajo es determinar la manera que el Balanced Scorecard será un facilitador de la gestión integral de la empresa distribuidora de máquinas y repuestos, mejorando su competitividad.

Para lo cual será necesario realizar los siguientes pasos.

- Realizar una revisión bibliográfica (fuentes secundarias) que provea los fundamentos del Balanced Scorecard
- Se describirá aspectos generales de la empresa que nos permita tener una línea base sobre la cual se compare los resultados de la implementación
- Se hará la revisión de la misión, visión y valores y los objetivos estratégicos de la organización, considerando su posible replanteamiento.
- Se utilizará entrevistas y encuestas a socios, gerencia y empleados claves de la empresa, así como reuniones con los mismos, y la revisión de la información suministrada por la empresa, lo cual será la información de la línea base y material de referencia para iniciar el desarrollo del Balanced Scorecard.
- Estos instrumentos (entrevista, encuesta e información de la empresa) permitirá conocer la empresa, sus procesos, su gestión y la orientación estratégica. Podemos conocer la percepción y conocimiento de los integrantes, para determinar la cultura organizacional, siendo esta ultima un elemento importante para la implementación del BSC.

### **2.5.8 MATRIZ DE CONSISTENCIA**

Se adjunta a continuación la matriz de consistencia que nos permite establecer la relación causa- efecto para resolver el problema del si el BSC es un facilitador de la gestión de integral de la empresa, para lo cual se ha trazado como objetivo principal el determinar de qué manera el BSC logra resolver el problema, de facilitar la gestión integral de la empresa.

La hipótesis principal es determinar si se logra diseñar un BSC que facilite la

gestión de la empresa.

Para nuestro caso debido a que tenemos que probar los beneficios del BSC esta será la variable independiente, y la gestión integral de la empresa la variable dependiente.

**Tabla 2.2 Matriz de Consistencia**

| PROBLEMAS   | OBJETIVOS   | HIPÓTESIS  | VARIABLES E INDICADORES  |
|---|---|--|--|
| <p><b>PROBLEMA PRINCIPAL.</b></p> <p>¿De qué manera el Balanced Scorecard (BSC) será un facilitador de la gestión integral de las empresas?</p>   | <p><b>OBJETIVO GENERAL.</b></p> <p>Determinar la manera que el Balanced Scorecard (BSC), será un facilitador de la gestión integral de las empresas.</p>  | <p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Si se logra diseñar y obtener el máximo provecho a la información que proporciona el Balanced Scorecard (BSC); entonces, se facilitará la gestión integral de las empresas.</p>   | <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>X. BALANCED SCORECARD (BSC.)</b></p> <p>X.1. Herramienta estratégica</p> <p>X.2. Perspectivas del BSC.</p>                |
| <p><b>PROBLEMAS SECUNDARIOS.</b></p> <p>1. ¿Qué deben hacer los directivos de las empresas para obtener el mayor beneficio a una herramienta estratégica y de ese modo facilitar el desarrollo del proceso de gestión integral?</p> <p>2. ¿Cómo articular las perspectivas del Balanced Scorecard en la competitividad empresarial y de ese modo mejorar su posición en el mercado?</p> | <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.</b></p> <p>1. Establecer que deben hacer los directivos de la empresa para obtener el mayor beneficio a una herramienta estratégica y de ese modo facilitar el desarrollo del proceso de gestión integral.</p> <p>2. Señalar la forma de articular las perspectivas del Balanced Scorecard en la competitividad empresarial y de ese modo mejorar su posición en el mercado.</p> | <p><b>HIPÓTESIS SECUNDARIAS.</b></p> <p>1. Si se logra establecer las decisiones que deben tomar los directivos de las empresas para obtener el mayor beneficio a una herramienta estratégica; entonces, se podrá facilitar el desarrollo del proceso de gestión integral.</p> <p>2. Si se lleva a cabo una adecuada articulación de las perspectivas del Balanced Scorecard; entonces se facilitará la competitividad empresarial</p> | <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE.</b></p> <p><b>Y. GESTIÓN INTEGRAL DE LAS EMPRESAS</b></p> <p>Y 1. Proceso de gestión integral</p> <p>Y 2. Competitividad empresarial</p> |

**Fuente: Elaboración propia**

## **CAPITULO III PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

### **3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **3.1.1 CONTEXTO**

La empresa considera que los cambios en el entorno económico, afecta la sostenibilidad del negocio, y su participación en el mercado de movimiento de carga.

La empresa muestra señales de pérdida de rentabilidad. La utilidad aunque crece 2009 (S/. 193 mil / 2,19%), 2010 (S/.652 mil /5,64%), 2011 (S/.758 mil / 4,34%), reduce su proporción en los activos y las ventas netas, 2009 (1,69%), 2010 (4,93%) y el 2011 (3,93%).

Al 2011 en diversos procesos de la empresa: a) Las cuentas por cobrar S/. 2,,8 mill es menos de la mitad de las cuentas por pagar S/.6,4 mill (44,34%),. b) Las existencias suman S/.9,8 millones (56,42% de los activos), c) El sobregiro bancario creció a S/.2,7 millones, - financiado el crédito a los clientes, las existencias y el pago a los proveedores- esto genero una carga por intereses bancarios de S/.1,16 millones, d) Las cuentas por pagar incrementan su proporción en el pasivo de 2009 (25,6%); 2010 (33,47%) y 2011 (37,03%).

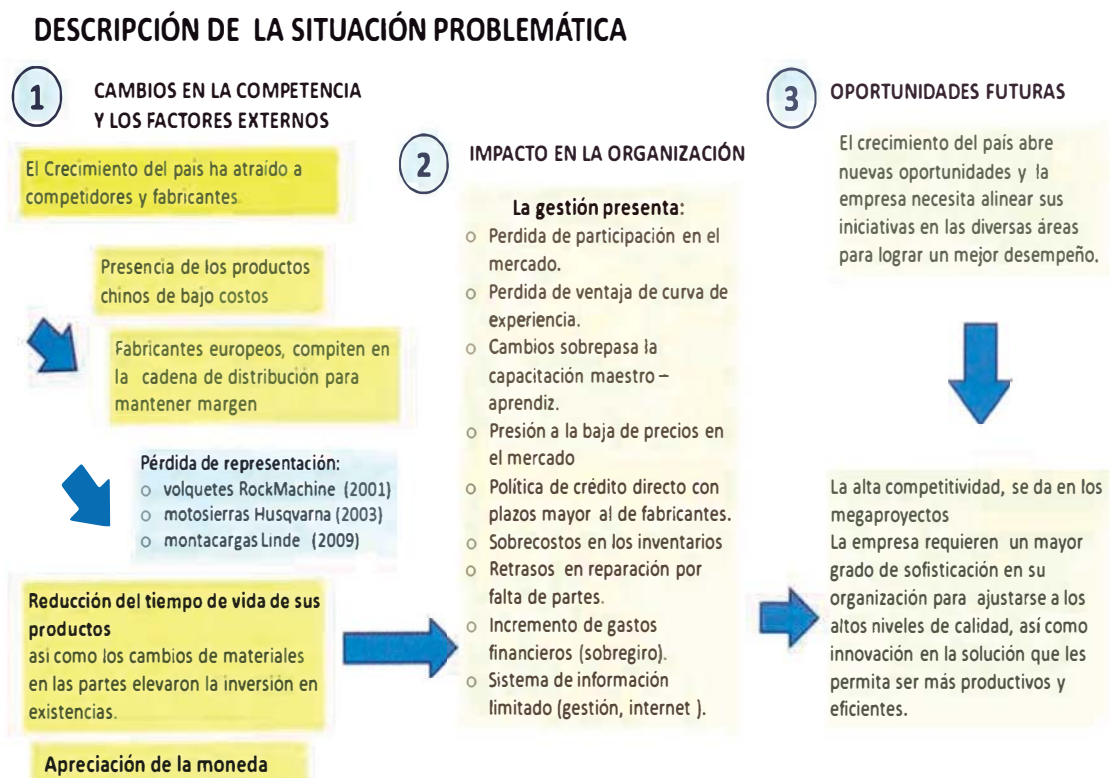
La empresa considera necesario, llevar a cabo el establecimiento de una metodología que le permita conocer las tendencias del entorno y revertir la tendencia de perdida de rentabilidad.

### 3.1.2 PROBLEMÁTICA

1. La pérdida de representación de las motosierras Husqvarna, Los volquetes RockMachine, los montacargas Linde tuvo un impacto negativo en las finanzas de la empresa, así como la pérdida en la curva de experiencia que significaba una ventaja de la empresa.
2. A esto se suma el acortamiento del tiempo de vida de sus productos, así como los cambios de materiales en las partes o repuestos, elevaron la inversión en existencias.
3. Aunque el equipo es un problema, es menor frente a la capacitación del personal técnico en las nuevas marcas y modelos; supero el modelo actual de maestro y aprendices en el Taller.
4. Su sistema de información provee información tributaria y el control de sus cuentas básicas (clientes, proveedores, empleados, terceros y bancos). Muestra limitaciones para la información gerencial, y el uso de internet para el contacto con sus clientes y proveedores.
5. Una estrategia de la empresa ha sido el crédito directo a sus clientes aún a plazos mayores a los de sus proveedores, esto le ha permitido mantener los precios, sin embargo significo un gran incremento de los gastos financieros por créditos bancarios y retrasos en las reparaciones por falta de repuestos.
6. La presencia de los productos chinos de bajo costos es un problema a resolver para una representación de máquinas europea,
7. La alta competitividad, se da en los megaproyectos requieren proveedores con un grado de sofisticación en su organización para que se ajusten a los altos niveles de calidad que tienen, así como innovación en la solución que les permita ser más productivos y eficientes.
8. Estos cambios en la competencia y los factores externos como la apreciación de la moneda ha atraído a competidores y fabricantes.

9. La gestión refleja sobrecostos en los inventarios, retrasos por falta de partes, gastos financieros, presión a la baja en los precios de sus productos,
10. El crecimiento del país abre nuevas oportunidades a la empresa, y esta necesita alinear sus iniciativas en las diversas áreas para lograr un mejor desempeño.

Por lo expuesto la empresa enfrenta el problema de poder seguir siendo rentable como negocio y debido a los cambios en el entorno que impactan fuertemente en varios de sus procesos, corriendo el riesgo de no seguir siendo sostenible a largo plazo.



**Figura 3.1 Diagrama de la Problemática de la Empresa**

### 3.1.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

#### PROBLEMA PRINCIPAL

Del diagnóstico realizado se puede observar la alta competitividad en el sector debido a la participación de los fabricantes, por lo cual su estrategia de negocios ya no es competitiva al no estar en concordancia con los cambios producidos en el entorno y se está perdiendo oportunidades

La obsolescencia de su estrategia global del negocio ha devenido como problema principal en una pérdida de competitividad, expresado en diversas deficiencias en la empresa que han generado una disminución de la rentabilidad del negocio, como se muestra en la figura adjunta.

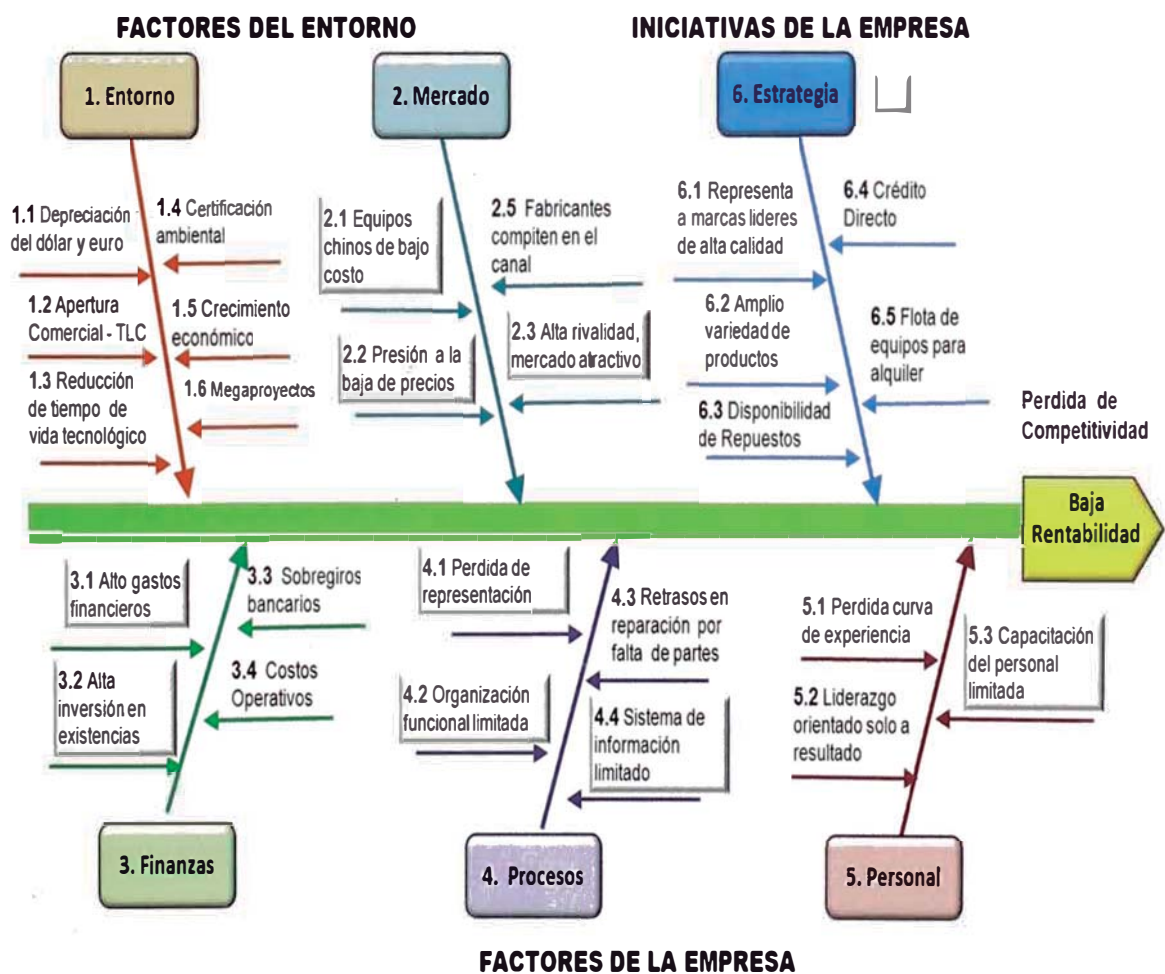


Figura 3.2 Diagrama de Causa - Efecto

### **3.2 PLANTEAMIENTO DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.**

Se evaluaron las diferentes soluciones globales de ingeniería de la organización con las que se contaban para recuperar su competitividad, se planteó tres alternativas de solución, las cuales podrían satisfacer las necesidades planteadas. Presentamos a continuación las tres alternativas.

- a) Implementar Planeamiento Estratégico con metodología Balanced Scorecard
- b) Implementar Rediseño de proceso con la metodología BMP
- c) Implementar un sistema ERP de gestión integral para toda la empresa

### **3.3 SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN**

#### **3.3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

Para el análisis cualitativo se consideran ventaja a los beneficios que la metodología ofrece y que puedan ser aprovechables a la empresa, y desventajas a los requerimientos de estas metodologías que tenga un alto grado de dificultad para su implantación.

##### **3.3.1.1 IMPLEMENTAR PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO CON METODOLOGÍA BSC**

###### **VENTAJAS**

- Simplicidad, Estandarización de pasos para la Planificación y Control
- Alineamiento de la organización a los objetivos de la empresa
- Relación causa-efecto entre activos intangibles y tangibles de la empresa
- Detección de problemas antes de que sucedan (indicadores de causa)
- Medición del Desempeño de la organización.
- Aporta una visión centrada en el cliente



## **DESVENTAJAS**

- Puede verse como como una tarea exclusiva de la Gerencia General, o de un grupo asesor, o un área específica.
- Conlleva una apertura del conocimiento de la estrategia de la empresa, que puede verse como riesgosa, y generar resistencia.
- Resistencia al cambio de los empleados debido a nuevas maneras de medir su desempeño.

### **3.3.1.2 IMPLEMENTAR REDISEÑO DE PROCESOS CON METODOLOGÍA BMP**

#### **VENTAJAS**

- Organización centrada en procesos y orientada al cliente
- Organización más eficiente y enfocada al cliente
- Reducción de re trabajo
- Optimización de los tiempos de reparación y entregas
- Disminución de costos
- Evita duplicidad de actividades

#### **DESVENTAJAS**

- Podríamos ser eficientes en proceso que no responden al entorno
- Se visualiza complejo en su implementación
- Puede agregar burocracia
- Fuerte resistencia

### **3.3.1.3 IMPLEMENTAR UN SISTEMA ERP DE GESTIÓN INTEGRAL PARA TODA LA EMPRESA**

#### **VENTAJA**

- Estandarización e integración de la información en una base de datos centralizada.

- Mayor control organizacional
- Minimiza el tiempo de análisis de la información
- Optimización de los tiempos de producción y entregas.
- Disminución de costos.
- Se cuenta con información actualizada que permite la toma de decisiones.
- Evita duplicidad de información
- Cuentan con módulos configurables de acuerdo a cada área de la empresa

## **DESVENTAJA**

- Costoso para una empresa mediana (licencias, expertos, etc.)
- Mucho tiempo para su implementación
- Presupuesto Alto en adquisición o adaptación de Hardware
- Pocos expertos en los Sistemas ERP
- Algunos sistemas ERP pueden ser difíciles de utilizar.
- Algunas funciones de la empresa tienen que adaptarse a la filosofía del sistema ERP

### **3.3.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

Luego de exponer las ventajas y desventajas de las alternativas, en esta sección presentaremos los criterios para la evaluación cuantitativa, así como el análisis comparativo de las diversas opciones.

A continuación presentamos cada criterio, describiéndolo e indicando su peso respectivo. Posteriormente se muestra un análisis con el conjunto de criterios aplicados a cada alternativa.

### **CRITERIO 1: REDUCCIÓN DE LOS RIESGOS DE CAMBIOS EN EL ENTORNO (30%)**

Este criterio tiene que ver con la gestión estratégica de la empresa y apunta a reducir el impacto negativo que ha tenido la organización debido a cambios en el país y el mercado de movimiento de carga. Esto le permitiría sanear sus finanzas, y tener recursos para lanzar nuevos productos y alcanzar nuevos mercados.

### **CRITERIO 2: APROVECHAR OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN EL PAÍS (30%)**

Este criterio tiene que ver con la gestión de procesos de la empresa, y apunta a reconocer si la organización será flexible y podrá ajustarse a los cambios tecnológicos de los productos y a los requerimientos hechos por los clientes y que se dan dentro de la organización.

### **CRITERIO 3: FACILIDAD DE INTEGRAR LOS CAMBIOS POR EL PERSONAL (20%)**

Este criterio tiene que ver con la gestión del cambio, a la resistencia que pueda generar en el personal debido a las dificultades de entender, o por ser de compleja ejecución. Aquí consideramos la capacidad de la metodología de modificar las prácticas del negocio.

### **CRITERIO 4: COSTO DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO (10%)**

Aunque no representa un criterio crucial, debido a que se espera que los beneficios de la implementación de las metodologías (ahorros y mayores ingresos potenciales), superen varias veces los costos del proyecto.

## **CRITERIO 5: TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN (10%)**

El tiempo de implementación es un criterio operacional, sin embargo existe un requerimiento de la gerencia de pronta solución, hay que indicar que estas metodologías muestran en su primera etapa beneficios parciales considerables, por lo cual no es necesario esperar hasta el término de ellos, sino solo para asegurar el sostenimiento de estos beneficios en el tiempo.

## **METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN**

Estableceremos una evaluación en base a la siguiente calificación:

1 = Muy bajo; 2 = Bajo; 3 = Regular; 4 = Alto; 5: Muy Alto

### **a) Evaluación Metodología vs Problema**

A continuación se muestran los siguientes pasos de evaluación:

a-1) Implementar Planeamiento Estratégico con metodología Balanced Scorecard

a-2) Implementar Rediseño de proceso con la metodología BMP

a-3) Implementar un sistema ERP de gestión integral para toda la empresa

a-4) Cuadro Comparativo de las Diversas Alternativas

a-1) Implementar Planeamiento Estratégico con metodología Balanced Scorecard

**Tabla 3.1 Criterios de Evaluación I – Alternativa BSC**

| <b>Criterio de Evaluación - I</b>                                | <b>Alternativa BSC</b> | <b>Análisis - Evaluación</b>  |
|--|------------------------|---|
| 1. Perdida de Representación                                     | 4                      | El BSC permite establecer objetivos que logren superar satisfactoriamente el impacto de este factor externo. – Alta                   |
| 2. Alta Inversión en existencia                                  | 4                      | El BSC puede plantear proceso nuevo al sobrecosto en existencias, debido a reducción del ciclo de vida, cambio de proveedores, - Alta |
| 3. Capacitación del personal                                     | 3                      | El BSC no es un sistema de entrenamiento, pero si puede establecer las pautas - Regular   |
| 4. Sistema de información limitado                               | 3                      | El BSC no establece una tecnología de información, pero puede ser el núcleo que alinee esta iniciativa. – Regular                     |
| 5. Altos Gastos Financieros                                      | 4                      | El BSC puede plantear alternativas a la política de compras que genera falta de liquidez - Alta                                       |
| 6. Los equipos Chinos de, bajo costo                             | 4                      | El BSC permite establecer objetivos que logren superar satisfactoriamente el impacto de la presencia de nuevos fabricantes. – Alta    |
| 7. Sofisticación de la organización, Innovación                  | 3                      | El BSC No es una herramienta de innovación sin embargo, la ubica para lograr el mejor impacto a la organización. – Regular            |
| 8. Alta rivalidad debido a un mercado atractivo                  | 4                      | El BSC utiliza el conocimiento del mercado para alinear la organización para alcanzar competitividad - Alta                           |
| 9. Sobrecostos financieros y presión a la baja de los productos. | 4                      | El BSC permite otras alternativas al crédito, mejorando la relación valor-precio  |
| 10. Alinear las diversas iniciativas empresa                     | 4                      | El BSC es la herramienta óptima para lograr esta tarea mediante un mapa de causa-efecto de los objetivos. - Alta                      |
| <b>Promedio</b>  | <b>3.7</b>             |   |

a-2) Implementar Rediseño de proceso con la metodología BMP

**Tabla 3.2 Criterios de Evaluación I – Alternativa BMP**

| <b>Criterio de Evaluación - I</b>                                | <b>Alternativa BMP</b> | <b>Análisis - Evaluación</b>  |
|--|------------------------|---|
| 1. Pérdida de Representación                                     | 2                      | El BMP no es una herramienta para monitorear el entorno, - Bajo   |
| 2. Alta Inversión en existencia                                  | 3                      | El BMP Puede aumentar la eficiencia de los procesos de almacén, sin embargo es limitado cuando la causa es externa a la empresa - Regular |
| 3. Capacitación del personal                                     | 3                      | El BMP no es un sistema de entrenamiento pero si ayuda a definir la mejor manera de realizar el trabajo. – Regular                        |
| 4. Sistema de información limitado                               | 3                      | El BMP no establece una tecnología de información pero puede dar la base para mejorar los procesos para esto – Regular                    |
| 5. Altos Gastos Financieros                                      | 4                      | El BMP puede plantear procedimiento que mejoren el valor al cliente, dando alternativas – Alto  |
| 6. Los equipos Chinos de, bajo costo                             | 2                      | El BMP no es una herramienta para monitorear el entorno - Bajo  |
| 7. Sofisticación de la organización, Innovación                  | 4                      | El BMP es una herramienta que rediseña la organización y mejora su eficiencia – Alta  |
| 8. Alta rivalidad debido a un mercado atractivo                  | 4                      | El BMP no es una herramienta para monitorear el entorno, pero mejora la competitividad al hacer eficiente sus procesos - Alto             |
| 9. Sobrecostos financieros y presión a la baja de los productos. | 3                      | El BMP puede enfrentar parcialmente, haciendo más eficiente los controles, pero no responde a los factores externo – Regular              |
| 10. Alinear las diversas iniciativas empresa                     | 3                      | El BMP logra parcialmente a través de hacer más eficiente la cadena de valor de la empresa, - Regular                                     |
| <b>Promedio</b>  | <b>2.9</b>             |   |

**Fuente: Elaboración Propia**

a-3) Implementar un sistema ERP de gestión integral para toda la empresa

**Tabla 3.3 Criterios de Evaluación I – Alternativa ERP**

| <b>Criterio de Evaluación - I</b>                                | <b>Alternativa ERP</b> | <b>Análisis - Evaluación</b>  |
|--|------------------------|---|
| 1. Pérdida de Representación                                     | 2                      | El ERP no es una herramienta para monitorear el entorno, - Bajo   |
| 2. Alta Inversión en existencia                                  | 3                      | El ERP Puede automatizar y dar rapidez a los procesos de almacén, sin embargo es limitado cuando la causa es externa a la empresa - Regular |
| 3. Capacitación del personal                                     | 2                      | El ERP No es un sistema de entrenamiento y además demanda mucha capacitación para su implementación - Bajo,                                 |
| 4. Sistema de información limitado                               | 4                      | El ERP Es un sistema que provee información sobre los recursos de la empresa – Bueno  |
| 5. Altos Gastos Financieros                                      | 3                      | El ERP puede controlar los gastos, pero es limitado cuando es una política de la empresa - Regular,   |
| 6. Los equipos Chinos de, bajo costo                             | 2                      | El ERP no permite monitorear el entorno, ni establece alternativas, es útil para medir con precisión el impacto en la empresa. – Bajo       |
| 7. Sofisticación de la organización, Innovación                  | 4                      | El ERP provee de rapidez, integra la información de los distintos departamentos. - Regular  |
| 8. Alta rivalidad debido a un mercado atractivo                  | 2                      | El ERP no monitorea el entorno, no pudiendo dar alternativas – Bajo   |
| 9. Sobrecostos financieros y presión a la baja de los productos. | 2                      | El ERP, solo puede indicar los sobre giros, pero no da alternativas para bajos desempeños – Bajo  |
| 10. Alinear las diversas iniciativas empresa                     | 2                      | El ERP solo integra la información de las diversas áreas, - Bajo  |
| Promedio   | 2.9                    |   |

**Fuente: Elaboración Propia**

a-4) Cuadro Comparativo de las Diversas Alternativas

**Tabla 3.4 Criterio de Evaluación 1 – Comparación de Alternativas**

| Criterio de Evaluación - I                                       | Alternativa I<br>BSC | Alternativa II<br>BMP | Alternativa III<br>ERP |
|--|----------------------|-----------------------|------------------------|
| 1. Pérdida de Representación                                     | 4                    | 2                     | 2                      |
| 2. Alta Inversión en existencia                                  | 4                    | 3                     | 3                      |
| 3. Capacitación del personal                                     | 3                    | 3                     | 2                      |
| 4. Sistema de información limitado                               | 3                    | 3                     | 4                      |
| 5. Altos Gastos Financieros                                      | 4                    | 4                     | 3                      |
| 6. Los equipos Chinos de, bajo costo                             | 4                    | 2                     | 2                      |
| 7. Sofisticación de la organización, Innovación                  | 3                    | 4                     | 4                      |
| 8. Alta rivalidad debido a un mercado atractivo                  | 4                    | 3                     | 2                      |
| 9. Sobrecostos financieros y presión a la baja de los productos. | 4                    | 3                     | 2                      |
| 10. Alinear las diversas iniciativas empresa                     | 4                    | 3                     | 2                      |
| Promedio   | 3.7                  | 3.0                   | 2.6                    |

Fuente: Elaboración propia

b) Evaluación Metodología vs Criterios

- **El Criterio 1**, Se evaluó en el punto anterior.
- **El Criterio 2: Aprovechar oportunidades en el país.-** Aquí el **BSC** presenta ventajas, al alinear la organización hacia objetivos estratégicos en el entorno, logra determinar donde debemos ser eficientes para ser competitivos **Calificación– Alta**; para el **BMP** aunque logra hacer más eficiente la empresa reduciendo costos lo cual mejora la competitividad no especifica los procesos críticos dando así resultados medios, mayormente nos ayuda a ser más eficiente en procesos presentes, **Calificación – Regular**. El **ERP**, en un sistema de información interna y no da un soporte para estos factores **Calificación – Baja**
- **El Criterio 3. Facilidad de integrar la metodología a la empresa.-** Todas estas metodologías, tienen una resistencia en la cultura de la empresa, y en la capacitación del personal, El **BSC** ofrece una mayor facilidad debido a la sencillez de los pasos para implementar, **Calificación – Regular**. El **BMP** al centrarse en cada proceso con el personal que participa de la labor reduce la dificultad, **Calificación - Regular**, El **ERP** tiene como desventaja que necesita que algunas funciones de la empresa se ajusten al software y otras se adapten



quedando luego de esto, rígidas esta falta de flexibilidad difícil de implementar **Calificación - Baja**,

- **El Criterio 4. Costos de Implementación y Mantenimiento-** En este criterio el mayor puntaje se da al de menor costo, y provee una mayor rentabilidad al proyecto.

Por experiencia se sabe, que el de menor costo es BSC, debido a que sus costos son el personal del equipo de implementación, y un software sencillo que toma sus datos del sistema de información existentes (**Calificación- Alta**), el costo se incrementa al implementar el **BMP**, pues este requiere un equipo de implementación y otro mayor para monitorear los indicadores de los procesos, (**Calificación – Regular**) el **ERP**, aumenta los costos, pues además del equipo de implementación, requiere programadores, licencias y software, que son muy costosos (**Calificación – Baja**).

- **El Criterio 5. Tiempo de Implementación.-** En este criterio el mayor puntaje se da al de menor tiempo en ser implementado, lo cual permite adelantar los beneficios de la metodología. El BSC es posible implementarlo en el plazo de 12 meses, siendo el de mayor rapidez, el BMP requiere 18 meses para ser implementado progresivamente. El ERP requiere más de 24 meses para estar operando de manera óptima. Por lo cual el **BSC tiene calificación –Alta; El BMP calificación-Regular y el ERP tiene calificación - Baja**

**Tabla 3.5 Cuadro Comparativo de las alternativas.**

| <b>Criterio de Evaluación</b>                        | <b>Peso %</b> | <b>Alternativa I -BSC</b> | <b>Alternativa II – BMP</b> | <b>Alternativa III - ERP</b> |
|--|---------------|---------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| 1. Reducir riesgos de cambio en el entorno           | 30            | 3.7                       | 3.0                         | 2,6                          |
| 2. Aprovechar oportunidades en el país               | 30            | 4                         | 3                           | 2                            |
| 3. Facilidad de integrar la metodología a la empresa | 20            | 3                         | 3                           | 2                            |
| 4. Costo de Implementación y Mantenimiento           | 10            | 3                         | 3                           | 2                            |
| 5. Tiempo de Implementación                          | 10            | 4                         | 3                           | 2                            |
| <b>Promedio</b>                                      |               | <b>3.54</b>               | <b>3.00</b>                 | <b>2.12</b>                  |

**Fuente: Elaboración Propia**

De acuerdo a la evaluación presentada en el cuadro metodología – criterio. La solución del planeamiento estratégico con Balanced Scorecard se ajusta a las necesidades de la organización.

### **3.4 PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PLANTEADA**

La mejora de la competitividad de se realizará mediante el diseño de un plan estratégico con uso de Balanced Scorecard. Los planes para desarrollar la alternativa consideran las siguientes etapas:

#### **ETAPAS**

1. La creación del equipo de BSC
2. Diseño del Balanced Scorecard
3. Implementación del BSC
4. Integración del BSC
5. Seguimiento

#### **OBJETIVOS**

##### **Objetivo General**

- Determinar la manera que el Balanced Scorecard (BSC), será un facilitador de la gestión integral de la empresa.

##### **Objetivos específicos**

- Establecer que deben hacer los directivos de las empresas para obtener el mayor beneficio a una herramienta estratégica y de ese modo facilitar el desarrollo del proceso de gestión integral.
- Señalar la forma de articular las perspectivas del Balanced Scorecard en la competitividad empresarial y de ese modo mejorar su posición en el mercado.
- Indicar las iniciativas que permitan alcanzar los objetivos definidos

#### **ALCANCE**

- Establecer los objetivos estratégicos, la propuesta de valor y los indicadores para toda la empresa.

## CRONOGRAMA DEL PROYECTO DE BSC

El proyecto general abarca 5 etapas y cubre un año para su diseño e implementación para lograr los primeros beneficios de su utilización en la empresa, en la siguiente tabla se muestran las actividades y el tiempo previsto en cada fase.

**Tabla 3.6 - Cronograma del proyecto de BSC**

| <b>Etapas y actividades</b>   | <b>Duración</b> | <b>Responsable</b> |
|---|-----------------|--------------------|
| <b>1. Crear equipo de BSC</b><br>1.1 Elegir el sponsor del proyecto<br>1.2 Elegir los integrantes del equipo<br>1.3 Capacitar en el modelo BSC  | 1 mes           | Equipo             |
| <b>2. Diseño del Balanced Scorecard</b><br>2.1 Establecer línea base<br>Misión, Visión, Valores y Objetivos Actual<br>2.2 Realizar análisis del entorno<br>2.3 Realizar análisis interno<br>2.4 Fijar la misión, visión futura, Los valores de la organización<br>2.5 Desarrollo de la estrategia General del Negocio<br>2.6 Descomposición en Objetivos Estratégicos<br>2.7 Creación del Mapa Estratégico<br>2.8 Definición de la Métrica<br>2.9 Identificación y Diseño de nuevas iniciativas | 3 meses         | Equipo             |
| <b>3. Implementación de un BSC</b><br>3.1 Elección de una solución tecnológica<br>3.2 Elección de un software de BSC como herramienta de comunicación<br>3.3 Registro de indicadores manuales<br>3.4 Automatizar la carga de Datos  | 3 meses         | El Equipo          |
| <b>4. Integración del BSC</b><br>4.1 Establecer las fuentes de cada indicador<br>4.2 Establecer la periodicidad y los formatos necesarios<br>4.3 Capacitar a los usuarios<br>4.4 Elaborar un plan de mantenimiento  | 6 meses         | La Empresa         |
| <b>5. Hacer de la estrategia un proceso de mejora continua</b><br>5.1 Monitorización del propio diseño<br>5.2 Adaptación continua del BSC a los cambios de la organización  | Cada 6 meses    | El Equipo          |

Fuente: Elaboración Propia

## ETAPA 1: CREAR EQUIPO DE BSC

Tabla 3.7 ETAPA 1 – Crear el Equipo de BSC

| Actividades  | Duración | Responsable |
|--|----------|-------------|
| <b>1. Crear equipo de BSC</b><br>1.1 Elegir el sponsor del proyecto<br>1.2 Elegir los integrantes del equipo<br>1.3 Capacitar en el modelo BSC | 1 mes    | Equipo      |

Fuente: Elaboración propia

El primer paso para la implementación es crear un equipo que pueda liderar todos los cambios en la organización, sus roles son:

- Demostrar la necesidad de un cambio.
- Eliminar la orientación funcional
- Utilizar el BSC como un proceso de visión
- Utilizar el BSC como un proceso para clarificar la estrategia
- Crear responsabilidad para el equipo.
- Cambiar la cultura organizacional

## ETAPA 2: DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

Tabla 3.8 Etapa 2 – Diseño del Balanced Scorecard

| Actividades   | Duración | Responsable |
|---|----------|-------------|
| <b>2 Diseño del Balanced Scorecard</b><br>2.1 Establecer línea base: Misión, Visión, Valores<br>2.2 Realizar análisis del entorno<br>2.3 Realizar análisis interno<br>2.4 Revisar la misión, visión los valores y la estrategia de la organización<br>2.5 Identificar los Objetivos Estratégicos<br>2.6 Elaborar el Mapa Estratégico<br>2.7 Definición de la Métrica<br>2.8 Identificación y Diseño de nuevas iniciativas | 3 meses  | Equipo      |

Fuente Elaboración Propia

Los directivos de primer nivel (Directorio, Gerencia General) son los que determinan que hacer y hacia dónde quieren llegar, mientras los ejecutivos de segundo nivel generalmente informan cómo se realizará los planes.

- Se realiza en base a un análisis externo e interno de la organización, el cual se puede hacer mediante el Análisis PEST, el Análisis de la

Industria (Las 5 fuerzas de Porter), el Análisis de la cadena de valor, el Análisis FODA el resultado será la identificación de las debilidades y fortalezas de la empresa, y las oportunidades y amenazas que presenta el entorno al logro de la visión y la realización de su misión y por otro lado generar estrategias.

- Una vez que se identifican y analizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, se podrá determinar las competencias básicas y los factores claves de éxito de la empresa, y así definir estrategias que le den una ventaja competitiva que nos lleve a alcanzar la visión.
- Se revisa la misión, la visión, los valores y las estrategias actuales de la empresa.
- Desarrollar objetivos estratégicos en cada una de las diferentes perspectivas.
- Se diseña el Mapa Estratégico. estableciendo relaciones de causa-efecto entre los objetivos inductores y de resultado, alineando los recursos intangibles para el logro de resultados tangibles, diseñando el mapa estratégico.
- Se selección e identificación de indicadores del Balanced Scorecard y fijación de las metas.
- Se identificación de acciones e iniciativas estratégicas.

### **PASO 1: ESTABLECER LÍNEA BASE: MISIÓN, VISIÓN, VALORES**

Se desarrolló en la sección 1.2.1 y 1.2.2 del diagnóstico estratégico.

### **PASO 2: REALIZAR EL ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Se desarrolló en la sección 1.2.4 del diagnóstico estratégico.

### **PASO 3: REALIZAR EL ANÁLISIS INTERNO**

Se desarrolló en el capítulo de diagnóstico funcional y en la sección 1.2.3 del diagnóstico estratégico.

## **PASO 4: REVISIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, LOS VALORES Y LA ESTRATEGIA**

En este paso se busca expresar estos elementos, a un lenguaje que motive al personal para alcanzar los resultados, y asegurar una comprensión compartida de los objetivos de la empresa.

Componentes:

- Misión - ¿Porque existimos?
- Visión - ¿Cuál es nuestro futuro?
- Valores - ¿Cuáles son los principios que nos guía?
- Estrategias - ¿Cómo lo haremos?

### **1. - LOS VALORES**

Son las creencias de cómo debe comportarse la empresa y el personal, se muestra cuando respondemos a la pregunta ¿quiénes somos?

La empresa está en la industria de movimiento de carga, proveyendo equipos de alta calidad y un servicio integral que incluya alquiler de equipos, reparación, crédito directo, asesoría, dando un mayor valor a sus clientes y logrando mejores precios.

De la presente descripción podemos establecer los valores actuales.

- **Calidad** en los productos
- **Servicio** Integral
- **Cliente** dándole servicio con valor

Sin embargo, el análisis de la pérdida de la ventaja competitiva, que se muestra en la disminución de su rentabilidad a pesar de incrementar sus ventas. - Debido a los sobrecostos operativos y financieros - Nos indica un descuido en los procesos internos de la empresa, y en el personal. Es necesario cambiar esto de la siguiente manera:

La empresa realiza sus actividades, por medio de excelentes procesos, promoviendo el mejoramiento y la capacitación de su personal, y construyendo una cultura de colaboración que anime a la integración de sus funciones y la innovación de sus productos y procesos, y la comunicación de las personas.

De la descripción actualizada podemos concluir los nuevos valores

- **Confianza** Construimos confianza, cultivamos cada relación con integridad
- **Calidad** Entregamos calidad, ofrecemos diariamente productos y servicios de calidad superior.
- **Excelencia** En todo momento nos planteamos desafíos mutuos para mejorar nuestros productos y nuestros procesos y así superarnos. Siempre nos esforzamos por comprender los negocios de nuestros clientes y ayudarlos a lograr sus metas. Promovemos la diversidad, el tratamiento justo, el respeto mutuo y la confianza
- **Rentabilidad** Buscamos la rentabilidad, obtenemos resultados para seguir creciendo y emprendiendo
- **Equipo** Promovemos un entorno organizacional que aliente la innovación, la creatividad y los resultados a través del trabajo en equipo. Se promueve la participación activa en la empresa, junto con el desarrollo profesional.
- **Seguridad** Todos somos responsables de mantener un lugar seguro de trabajo, siguiendo las reglas y prácticas de seguridad e higiene.

De esta manera los valores guiarán a las personas en el logro de los nuevos objetivos de la empresa, dentro de la estrategia de la empresa.

## 2. VISIÓN

### La Visión Actual

Ser una empresa reconocida por la calidad de sus productos y la excelencia en su atención al cliente

### La Visión Nueva

Para el año 2015 ser una empresa competitiva, reconocida en el mercado nacional por brindar soluciones innovadoras de movimiento de carga, proveyendo equipos de excelente calidad,, los mejores servicios, trabajando con sistemas de información integrados , apoyados en personal competente y en un ambiente de cultura organizacional comprometidos generando resultados.

### **3. MISIÓN**

La Misión requiere responder a las siguientes preguntas: ¿En qué negocios podríamos estar? ¿Por qué existimos? ¿Qué es lo original de la empresa? ¿Quiénes serán nuestros clientes? ¿Cuáles deberían ser, nuestros productos y servicios? ¿Qué cambia en los negocios en el futuro? ¿Qué valores serán importantes en el futuro de nuestra empresa?

#### **La Misión Actual**

Brindar la mejor solución a nuestros clientes con productos de reconocida calidad, respaldando su inversión con un servicio post-venta altamente calificado.

Es necesario incluir en esta misión los nuevos valores que están asociados a los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

#### **La Misión Nueva**

Brindar la mejor solución a nuestros clientes con productos de reconocida calidad, respaldando su inversión con un servicio post-venta altamente calificado, mediante el trabajo de un equipo profesional competente, el uso de tecnología y mejoras prácticas en sus procesos,

### **PASO 5: IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Trasladar la visión a la acción. Tomar de la visión las palabras claves relacionadas con cada perspectiva para luego construir los temas estratégicos que darán lugar al planteamiento

La Visión: Para el año 2015 ser una empresa competitiva, reconocida en el mercado nacional por brindar soluciones innovadoras de movimiento de carga, proveyendo equipos de excelente calidad,, los mejores servicios, trabajando con sistemas de información integrados , apoyados en personal competente y en un ambiente organizacional que promueva la mejora continua, comprometidos generando resultados.



**Tabla 3.9 Etapa 2 - Trasladar la Visión – Palabras Claves**

| <b>Perspectiva</b>                              | <b>Palabras Claves</b>   |
|---|--|
| <b>Perspectiva Financiera</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitiva y reconocida en el mercado nacional de movimiento de carga</li> <li>• Generando resultados</li> </ul>                         |
| <b>Perspectiva del cliente</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores servicios a nuestros clientes.</li> <li>• Soluciones innovadoras</li> <li>• Equipos de excelente calidad</li> </ul>               |
| <b>Perspectiva de Procesos Internos</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveyendo equipos de excelente calidad</li> </ul>  |
| <b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal altamente calificado</li> <li>• Sistema de información integrados</li> <li>• Ambiente que promueva la mejora continua</li> </ul> |

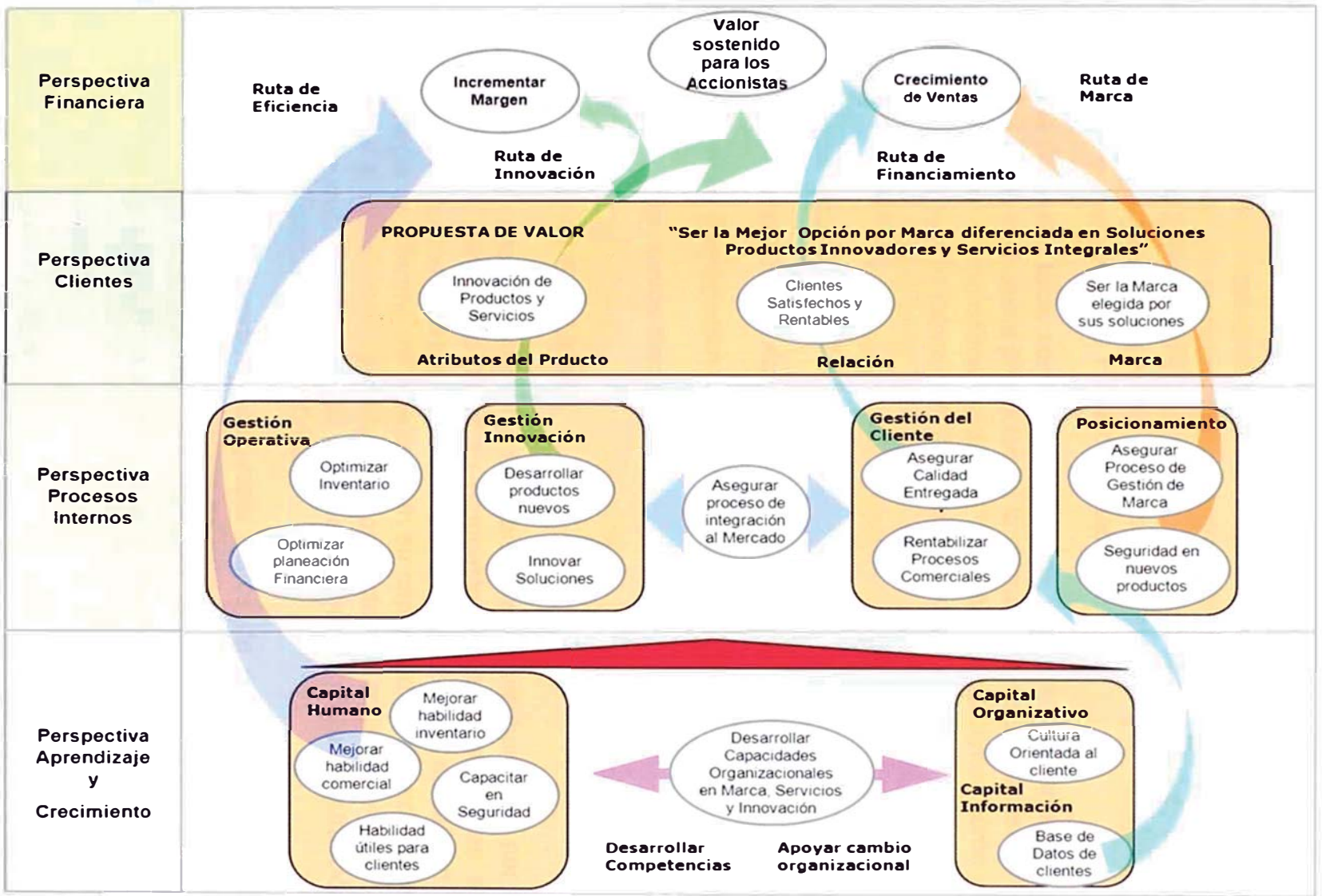
**Fuente: Elaboración propia**

En el análisis FODA se definió diversas estrategias. Se revisó la misión, la visión y la estrategia de esta se utilizará en la metodología del BSC para definir los objetivos estratégicos, siguiendo los siguientes pasos:

### **PASO 5: ELABORAR EL MAPA ESTRATÉGICO**

Es el tercer paso, el mapa estratégico grafica la conexión desde el capital humano, tecnología de información y organizacional, con los procesos internos que se presentan con un producto o servicio, que llevan la propuesta de valor al cliente, y sus consecuencias financieras. Mostrando así una relación de causa y efecto.

Figura 3. 3 Mapa Estratégico



## **1. PERSPECTIVA FINANCIERA**

En su estrategia de crecimiento Se observó, que la empresa crece a un ritmo mayor al promedio del mercado, se concentran en el sector de la minería y en la venta de grúas hidráulicas (56%). Sin embargo su estrategia de productividad, presenta elevados costos de existencias, créditos y financiamiento que redujo su índice de rentabilidad.

Por eso es necesario tener controlado los costos de servir, utilizar la planta para el desarrollo de nuevos productos de la marca de la empresa, así como desarrollar nuevos mercados rentables de alto crecimiento como la construcción, lo cual se expresa en los siguientes objetivos:

F1 - Rentabilidad

F2 - Reducir Costos de Servir

F3 - Aumentar utilización de Activos

F4 - Incrementar participación en clientes

F5 – Beneficios de nuevos clientes

## **2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Existe un alto grado de rivalidad entre fabricantes y distribuidores, por lo cual la empresa necesita cambiar su propuesta de valor basada en ser distribuidor de equipos de marcas líderes y servicio post-venta de calidad, a otra estrategia de diferenciación basada en su capacidad de dar soluciones innovadoras a sus clientes, promoviendo productos de su propia marca., y explorando nuevos segmentos de alto crecimiento como la construcción, almacenes de departamentos y fábricas

La empresa requiere promover su propia marca de productos sobre las marcas de sus proveedores, como signo de calidad, así como su capacidad de dar excelentes soluciones de productividad y eficiencia para sus clientes de movimiento de carga. Lo cual se expresa en los siguientes objetivos.

C1 - Productos Nuevos

C2 - Rentabilidad de Clientes

C3 - Satisfacción del Cliente

C4 – Ser la marca elegida por sus soluciones

### **3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.**

La propuesta actual centrada en ventajas comerciales ha generado pérdida de eficiencia al responder a una mayor demanda, generando altos costos de importación, inventario gastos comerciales y financieros.

La nueva propuesta de valor requiere cambiar el foco de la gestión de procesos operativos a los procesos a la gestión de clientes, esto se logrará con una mejor segmentación del mercado, y una determinación de la necesidad y cálculo del volumen de la demanda, logrando así clientes satisfechos y procesos de servicios rentables, es necesario también considerar, eliminando las líneas de productos no rentables o con baja rotación,, por otro lado la gestión de la innovación, proveerá nuevos productos que refuercen el posicionamiento de la marca, junto a la innovación de soluciones para los sectores de alto rendimiento como construcción, almacenes de departamentos. Esto se muestra en los siguientes objetivos.

P1- Optimizar inventarios

P2- Optimizar planeación financiera

P3- Desarrollar nuevos productos

P4- Innovar soluciones para nuevos segmentos

P5- Asegurar Calidad Entregada

P6- Rentabilizar gestión comercial

P7- Asegurar proceso de gestión de marca

P8- Seguridad en nuevos productos

### **4. PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE.**

La empresa requiere hacer un esfuerzo especial en mejorar las habilidades del personal en la gestión de operaciones, así como construir una cultura orientada al cliente que desarrolle la marca. Para lo cual se definen los siguientes objetivos.

A1- Mejorar habilidad en inventario

A2- Mejorar habilidades comerciales

A3- Habilidad útiles para clientes

A4- Capacitar en seguridad

A5- Base de Datos de Clientes

A6- Cultura orientada al cliente

## **PASO 7: DEFINICIÓN DE LAS MEDIDAS DE LOS RESULTADOS**

En esta etapa se definen los indicadores, las metas y las iniciativas que conforman el tablero de comando.

En la elaboración de los indicadores se ha considerado dos criterios: que se pueda medir con precisión los objetivos y por otro lado estos sean fáciles de implementar, de esta manera serán realistas para la empresa.

Las metas se dan en un contexto de crecimiento del mercado y proponen una mejora sostenida de la empresa encima del promedio del mercado.

## **PASO 8: IDENTIFICACIÓN DE NUEVAS INICIATIVAS**

En las iniciativas, se ha considerado aprovechar las capacidades de la gerencia para orientar al personal, y de las jefaturas para preparar los cursos que permitan capacitar al personal.

A continuación mostramos los indicadores y las iniciativas para los objetivos estratégicos del mapa.

|   | OBJETIVOS                                   | INDICADORES                 | FORMULA                            | REAL 2011 | METAS | INICIATIVAS   |
|---|---|-----------------------------|------------------------------------|-----------|-------|---|
| Financiera  | F1- Rentabilidad                            | % Utilidad                  | %Utilidad/Ventas                   | 3.42%     | 5%    |   |
|   | F2- Reducir Costos de los Servicios         | %Reducción de Costos        | % Costo Total / Ventas             | 96.58     | 95%   |   |
|   | F3- Aumentar utilización de Activos         | Uso de Activo Fijo          | Activo Fijo/Ventas de Servicio     | 1.45      | 1.3   |   |
|   | F4- Incrementar participación en clientes   | Ingreso por cliente         | % de Ingresos de nuevos clientes   | 19% *     | 25%   |   |
|   | F5- Beneficios de nuevos Clientes           | Ingresos de nuevos clientes | % Ventas nuevos clientes/Ventas    | 20% *     | 25%   |   |
| Clientes  | C1- Productos Nuevos                        | Incrementos de Nuevo        | % ventas de nuevos productos **    | 0 %       | 20%   | Segmentación de mercado de alto crecimiento         |
|   | C2- Rentabilidad de Clientes                | % Clientes Rentables        | % N. de clientes/Total de clientes | 63%       | 75%   | Programa de mejora de determinación de presupuestos |
|   | C3- Satisfacción del cliente                | Reducción de quejas         | Tipo de quejas                     | 12        | 5%    | Encuesta de evaluación del cliente                  |
|   | C4- Ser la marca elegida por las Soluciones | N. compras de soluciones    | Compras repetidas de la solución   | 20        | 50    | Plan de visitas trimestral a nuevos segmentos       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las ventas se incrementaron en 39%</li> <li>** Ventas de productos sofisticados</li> </ul> |   |                             |                                    |           |       |   |

Tabla 3.10 Etapa 2 - Tablero de Comando

|                           | OBJETIVOS                                    | INDICADORES                      | FORMULA                                      | REAL 2011 | META | INICIATIVAS  |
|---------------------------|--|----------------------------------|--|-----------|------|--|
| Procesos Internos         | P1- Optimizar inventarios                    | Rotación de Inventarios          | Ventas Mercadería /Inventario                | 1.49      | 1.3% | Políticas de operaciones   |
|                           | P2- Optimizar planeación financiera          | Costos Financieros               | Sobregiro /Ventas Netas                      | 12.24%    | 7.5% | Políticas financieras precisas                                   |
|                           | P3- Desarrollar nuevos productos             | Índice productos nuevos          | N. productos o servicios nuevos al Año       | N.D.      | 5    | Mejorar programa de ensamble de equipos.                         |
|                           | P4- Innovar soluciones para nuevos segmentos | Índice soluciones                | N. soluciones nuevas al Año                  | N.D       | 10   | Mejorar programa de ensamble de equipos.                         |
|                           | P5- Asegurar Calidad Entregada               | N. Soluciones en venta           | % Soluciones innovadora a ventas             | N.D.      | 100% | Capacitación al personal en nuevas soluciones.                   |
|                           | P6- Rentabilizar gestión comercial           | % Costos comercial               | %Cuentas por Cobrar / Ventas Netas           | 12.90%    | 10%  | Realizar evaluación económica de la gestión comercial            |
|                           | P7- Asegurar proceso de gestión de marca     | Implementación de cambios        | % avance programa de gestión de marca        | N.D.      | 100% | Programa de implementación de marca                              |
|                           | P8- Seguridad en nuevos productos            | Accidentes laborales             | N.. de accidentes                            | 0         | 0    | Implementar normas de seguridad en uso de equipos                |
| Aprendizaje y Crecimiento | A1- Mejorar habilidad en inventarios         | N. empleado capacitados          | % horas de capacitación                      | 30%       | 100% | Convenios con SENATI para capacitar al personal técnico,         |
|                           | A2- Mejorar habilidades comerciales          | N. empleado calificados          | % horas de capacitación                      | 0,0%      | 100% | Realizar plan de capacitación del personal del área comercial,   |
|                           | A3- Habilidad útiles para clientes           | N. Empleados calificados         | % horas de capacitación                      | 20%       | 100% | Realzar plan de capacitación en el cliente                       |
|                           | A3- Base de Datos de Clientes                | % avance de base de datos        | % de avance de avance de la base de clientes | 0.%       | 100% | Levantar información de clientes potenciales en nuevos segmentos |
|                           | A4- Cultura orientada al cliente             | Empleados con cultura al cliente | % de empleados colaboran con el cliente      | 60%       | 100% | Compensación por colaborar con el cliente                        |
|                           | A5- Capacitación en protección personal      | N. Empleados seguros             | N. de horas de capacitación                  | 30%       | 100% | Realizar plan de seguridad en el uso de equipos                  |

Tabla 3.10 Etapa 2 - Tablero de Comando

### ETAPA 3: IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

**Tabla 3.11 Etapa 3: Implementación del Balanced Scorecard**

| Actividades  | Duración | Responsable |
|--|----------|-------------|
| <b>3. Implementación de un BSC</b><br>3.1 Elección de una solución tecnológica<br>3.2 Elección de un software de BSC como herramienta de comunicación<br>3.3 Registro de indicadores manuales<br>3.4 Automatizar la carga de Datos | 3 meses  | El Equipo   |

**Fuente: Elaboración Propia**

Dentro de los integrantes del equipo será necesario considerar un empleado que tenga conocimientos de tecnología de información, que pueda adaptar un software en Excel para llevar el registro de los indicadores y que puedan ser presentados a la Dirección de la Empresa.

### ETAPA 4: INTEGRACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

**Tabla 3.12 Etapa 4: Integración del Balanced Scorecard**

| Actividades  | Duración | Responsable |
|--|----------|-------------|
| <b>4. Integración del BSC</b><br>4.1 Establecer las fuentes de cada indicador<br>4.2 Establecer la periodicidad y los formatos necesarios<br>4.3 Capacitar a los usuarios<br>4.5 Elaborar un plan de mantenimiento | 6 meses  | La Empresa  |

**Fuente Elaboración Propia**

Es necesario lograr la colaboración de los empleados en cada departamento de la empresa, capacitándolos en el uso de la metodología, y estableciendo procedimientos claramente definidos que permita su fácil implementación,

### ETAPA 5: SEGUIMIENTO

**Tabla 3.13 Etapa 5: Seguimiento**

| FASES PARA IMPLEMENTAR BALANCED SCORECARD  | Tiempo       | Responsable |
|--|--------------|-------------|
| <b>5. Hacer de la estrategia un proceso de mejora continua</b><br>5.1 Monitorización del propio diseño<br>5.2 Adaptación continua del BSC a los cambios de la organización | Cada 6 meses | El Equipo   |

**Fuente: Elaboración Propia**

Para que el BSC ayude a mejorar continuamente Se debe establecer una reunión mensual con la presencia de la gerencia general con el fin de monitorear el resultado de los indicadores. Se debe determinar los resultados que no alcanzan las metas.



## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS BENEFICIO - COSTO**

### **4.1 SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

Los criterios de Evaluación están basados en la problemática definida en el capítulo anterior, por lo tanto los criterios son los siguientes:

#### **CRITERIO 1: REDUCCIÓN DE LOS RIESGOS DE CAMBIOS EN EL ENTORNO**

Este criterio tiene que ver con la gestión estratégica de la empresa y apunta a reducir el impacto negativo que ha tenido la organización debido a cambios en el país y el mercado de movimiento de carga. Esto le permitiría sanear sus finanzas, y tener recursos para lanzar nuevos productos y alcanzar nuevos mercados.

#### **CRITERIO 2: APROVECHAR OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN EL PAÍS**

Este criterio tiene que ver con la gestión de procesos de la empresa, y apunta a reconocer si la organización será flexible y podrá ajustarse a los cambios tecnológicos de los productos y a los requerimientos hechos por los clientes y que se dan dentro de la organización.

### **CRITERIO 3: FACILIDAD DE INTEGRAR LOS CAMBIOS POR EL PERSONAL**

Este criterio tiene que ver con la gestión del cambio, a la resistencia que pueda generar en el personal debido a las dificultades de entender, o por ser de compleja ejecución. Aquí consideramos la capacidad de la metodología de modificar las prácticas del negocio.

### **CRITERIO 4: COSTO DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO**

Aunque no representa un criterio crucial, debido a que se espera que los beneficios de la implementación de las metodologías (ahorros y mayores ingresos potenciales), superen varias veces los costos del proyecto.

### **CRITERIO 5: TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN**

El tiempo de implementación es un criterio operacional, sin embargo existe un requerimiento de la gerencia de pronta solución, hay que indicar que estas metodologías muestran en su primera etapa beneficios parciales considerables, por lo cual no es necesario esperar hasta el término de ellos, sino solo para asegurar el sostenimiento de estos beneficios en el tiempo.

## **4.2 INFORMACIÓN DE SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL**

Del cuadro podemos indicar:

- Las cuentas por cobrar al 2011 es menos de la mitad de las cuentas x pagar (44,34%)
- Las existencias tienen un salto al 2011 S/.9, 8 millones siendo el 56,42% de los activos.
- El sobregiro bancario crece alcanzando el 2011 a S/.2,7 millones, este sobregiro ha financiado parcialmente el crédito a los clientes, las existencias y el pago a los proveedores, generando una carga financiera por intereses bancarios de S/.1,16 millones,
- Las cuentas por pagar incrementan su proporción en el pasivo de 2009 (25,6%); 2010 (33,47%) y 2011 (37,03%)

- La utilidad aunque crece respecto a años anteriores: 2009(2,19%), 2010 (5,64%), 2011 (4,34%), reduce su proporción a los activos totales del balance, así como en su relación a las ventas netas, 2009 (1,69%), 2010 (4,93%) y el 2011 (3,93%)

Es necesario considerar el año 2009 como un año atípico debido a la crisis hipotecaria americana.

**Tabla 4.1 Principales Costos y Gastos de la Empresa**

| ESTADOS FINANCIEROS - EXTRACTO               | 2009                 | 2010                 | 2011                 |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>BALANCE GENERAL</b>                       |                      |                      |                      |
| <b>CAJA Y BANCOS</b>                         | 447,882.15           | 409,467.80           | 791,248.92           |
| <b>CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO</b>      |                      |                      |                      |
| a) Comerciales                               | <b>1,075,519.28</b>  | <b>1,300,709.29</b>  | <b>2,867,563.46</b>  |
| b) No Comerciales                            | 408,092.91           | 788,095.28           | 605,797.09           |
| <b>MERCADERÍAS</b>                           |                      |                      |                      |
| a) En Almacén, en consignación y en préstamo | 2,756,179.42         | 1,256,292.02         | 6,027,332.47         |
| b) En Transito                               | 890,996.44           |                      | 2,862,173.57         |
| c) Cargas Diferidas                          | 201,479.03           | 284,640.90           | 972,345.51           |
|  | ----                 | ----                 | ----                 |
|  | <b>3,848,654.89</b>  | <b>1,540,932.92</b>  | <b>9,851,851.55</b>  |
|  | ----                 | ----                 | ----                 |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS</b>                      | <b>8,777,387.59</b>  | <b>11,547,223.96</b> | <b>17,459,133.60</b> |
| <b>SOBREGIRO BANCARIO</b>                    | <b>2,177,926.88</b>  | <b>1,899,150.45</b>  | <b>2,712,714.07</b>  |
| <b>CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES</b>         | <b>2,253,638.56</b>  | <b>3,665,024.14</b>  | <b>6,465,345.72</b>  |
| <b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>               |                      |                      |                      |
| a) TRIBUTOS Y CONTRIBUCIONES SOCIALES        | ( 240,468.49)        | ( 167,655.65)        | ( 106,195.32)        |
| b) REMUNER Y PARTICIPACIONES POR PAGAR       | 228,527.82           | 255,952.17           | 381,569.80           |
| c) CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS                | 278,684.80           | 490,614.33           | 271,785.67           |
| d) PROVISIONES DE BENEFICIOS SOCIALES        | 28,626.48            | 34,892.67            | 46,325.86            |
| f) GANANCIAS DIFERIDAS                       | 144,350.00           | 809,217.06           | 2,846,980.21         |
| <b>PATRIMONIO</b>                            |                      |                      |                      |
| 501 CAPITAL SOCIAL                           | 3,000,000.00         | 3,000,000.00         | 3,000,000.00         |
| 571 EXCEDENTE DE REVALUACIÓN                 | --                   | --                   | --                   |
| 573 REVALUACIÓN DE TERRENOS                  | 70,133.70            | 71,565.00            | 88,740.60            |
| 582.1 RESERVA LEY 16123                      | 600,000.00           | 600,000.00           | 600,000.00           |
| 591 UTILIDAD NO DISTRIBUIDAS                 | 42,843.03            | 235,967.84           | 393,803.78           |
| 592 PERDIDAS ACUMULADAS                      | --                   | --                   | --                   |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                | <b>193,124.81</b>    | <b>652,495.94</b>    | <b>758,063.21</b>    |
|  | ----                 | ----                 | ----                 |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>             | <b>8,777,387.59</b>  | <b>11,547,223.96</b> | <b>17,459,133.60</b> |
| <b>Venta de Repuestos y Maquinas</b>         | <b>11,377,186.76</b> | <b>13,213,513.43</b> | <b>19,239,700.78</b> |
| <b>Venta de Servicios</b>                    | <b>1,454,781.37</b>  | <b>2,563,841.12</b>  | <b>3,251,080.90</b>  |
| <b>Ventas Netas</b>                          | <b>12,801,998.60</b> | <b>15,692,933.05</b> | <b>22,139,237.91</b> |
| <b>Compra de Mercadería</b>                  | <b>7,466,448.70</b>  | <b>10,214,339.78</b> | <b>15,141,390.77</b> |
| <b>Cargas Financieras</b>                    | <b>1,072,668.28</b>  | <b>930,673.69</b>    | <b>1,168,146.52</b>  |

Fuente: Información del Departamento de Contabilidad (La información completa se encuentra en el Anexo I) – Elaboración Propia

## 4.3 RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA

### 4.3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO

A continuación presentamos un cuadro comparativo indicando las mejoras, desde el punto de vista cualitativo, indicando la adquisición de valor después de haber implementado la metodología de Balanced Scorecard en la empresa.

**Tabla 4.2 Análisis Cualitativo**

|    | <b>Situación Actual</b>  | <b>Situación Planteada</b>  |
|----|--|---|
| 1  | <ul style="list-style-type: none"><li>Debido a la falta de una metodología de planeamiento, cada gerencia recurría a su propia experiencia para informar los objetivos de su área,</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>Con la metodología se pretende, estructurar, los procesos involucrados en el plan estratégico, así como proveer los procedimientos que permita un seguimiento de las metas.</li></ul>   |
| 2  | <ul style="list-style-type: none"><li>El Sistema de información está centrado en la contabilidad, y las actividades operativas de los diversos departamentos de la empresa,</li><li>El personal desconoce cómo se integra las actividades de su departamento con la estrategia de la empresa</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Software que automatiza los indicadores de gestión del BSC desde los departamentos</li><li>Procedimientos implementados para recopilar los datos desde los departamentos a la gerencia general.</li><li>Integrar la gestión de los diversos departamentos</li></ul>   |
| 3. | <ul style="list-style-type: none"><li>No existe practica de planeamiento estratégico de manera formal o informal, solo hay pronósticos de ventas y presupuestos de ingresos y gastos.</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>Definir el proceso de diseño de plan estratégico</li><li>Actividades estandarizadas en el proceso de diseño del plan estratégico</li><li>Formatos y terminología de la metodología del Balanced Scorecard</li><li>Estructura de objetivos estratégicos e indicadores establecidos en la empresa como resultado de este proceso.</li></ul> |
| 4  | <ul style="list-style-type: none"><li>La fase de implementación es la de mayor dificultad, debido a que involucra al personal sin conocimiento, y a una cultura centrada en lo operativo o a las objetivos funcionales de su departamento.</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>Personal entrenado y trabajando en equipo</li><li>Planificación detallada de los procedimientos, documentación y terminología, que permita construir un lenguaje común que permita la comunicación</li></ul>  |

## 4.3.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO

### 4.3.2.1 COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Los costos de la implementación, son los costos incurridos en el proyecto, el equipo de proyecto estará integrado por:

- a) 1 sponsor (Responsable y enlace con la Gerencia General)
- b) 1 Jefe o coordinador de proyecto (Para la coordinación de la implementación con los diversos departamentos)
- c) 1 consultor ( Para el asesoramiento y el entrenamiento)
- d) 2 gestores de proyecto ( para las tareas de documentación y seguimiento)

**Tabla 4.3 Presupuesto Estimado de la Implementación**

|    | FASES PARA IMPLEMENTAR BSC   | PLAZO        | RECURSOS                          | PRESUPUESTO  |
|----|--|--------------|-----------------------------------|--------------|
| 1  | <b>Crear equipo de BSC</b><br>1.1 Elegir el sponsor del proyecto<br>1.2 Elegir los integrantes del equipo<br>1.3 Capacitar en el modelo BSC  | 1 mes        | Equipo Directorio                 | S/. 8,000.00 |
| 2  | <b>Diseño del Balanced Scorecard</b><br>2.1 Establecer línea base<br>Misión, Visión, Valores y Objetivos Actual<br>2.2 Realizar análisis del entorno<br>2.3 Realizar análisis interno<br>2.4 Fijar la misión, visión futura, los valores de la organización<br>2.5 Desarrollo de la estrategia General del Negocio<br>2.6 Descomposición en Objetivos Estratégicos<br>2.7 Creación del Mapa Estratégico<br>2.8 Definición de la Métrica<br>2.9 Identificación y Diseño de nuevas iniciativas | 2 meses      | Equipo Directorio<br>3 Gerencias. | 16,000.00    |
| 3. | <b>Implementación de un BSC</b><br>3.1 Elección de una solución tecnológica<br>3.2 Elección de un software de BSC como herramienta de comunicación<br>3.3 Registro de indicadores manuales<br>3.4 Automatizar la carga de Datos  | 3 meses      | El Equipo                         | 24,000.00    |
| 4  | <b>Integración del BSC</b><br>4.1 Establecer las fuentes de cada indicador<br>4.2 Establecer la periodicidad y los formatos necesarios<br>4.3 Capacitar a los usuarios<br>4.5 Elaborar un plan de mantenimiento  | 3 meses      | Equipo 20 personal                | 24,000.00    |
| 5  | <b>Hacer de la estrategia un proceso de mejora continua</b><br>5.1 Monitorización del propio diseño<br>5.2 Adaptación continua del BSC a los cambios de la organización  | Cada 3 meses | El Equipo 20 del personal         | 24,000.00    |
|    | <b>Total Presupuestado</b>   | 12           |                                   | 96,000.00    |

### 4.3.2.2 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

La implementación del BSC en la empresa, tiene como metas

**Tabla 4.4 – Beneficios de la implementación**

|    | INDICADOR   | Valor Base   | Métrica % | Métrica S/. | Valor Resultante |
|----|---|--------------|-----------|-------------|------------------|
| 1  | Reducción de las Existencias en 10% anual         | 9,851,851.55 | 10%       | 985,185.00  | 8,866,667.00     |
| 2  | Reducción de las cuentas por pagar en 20%         | 6,465,345.72 | 20%       | 1293069.00  | 5,172,276.00     |
| 3. | Reducción del sobregiro bancario en 30%           | 2,712,714.07 | 20%       | 542542.80   | 2070171.00       |
| 4  | Reducción de las cargas financieras 40% anual (*) | 1,168,146.52 | 40%       | 467258.00   | 700,889.00       |

**Fuente: Elaboración propia**

La reducción combinada del capital inmovilizado en existencias, facilitará la reducción de cuentas por pagar a proveedores, siendo necesario un menor uso del sobregiro bancario, reduciendo las cargas financieras, que son las que se traducirán en un incremento neto de las utilidades, según las metas propuestas en S/.467,258.00 (\*)

A continuación se analizará la implementación del Balanced Scorecard según varios factores

**Tabla 4.5 Factores de la Implementación**

|    | Factores  | Previsto   | Real  |
|----|---|--|---|
| 1  | Alcance y calidad   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer los objetivos estratégicos, la propuesta de valor y los indicadores para toda la empresa</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se cumplió el alcance y la calidad especificada, fue clave el entrenamiento del personal y el cambio en la cultura organizacional.</li> </ul>          |
| 2  | Tiempo  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se estimó en 12 meses</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>La implementación cubre el año fiscal, pudiendo ver su resultado en el año fiscal. Se asignó un mes adicional para verificar los resultados</li> </ul> |
| 3. | Presupuesto Estimado  | <ul style="list-style-type: none"> <li>S/. 96,000.00</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>S/. 104, 000.00</li> </ul>   |
| 4  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilidad esperada</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de utilidad después de impuestos en un valor equivalente al 50% de S/.. 467,258.00 debido a que estuvo operativo 6 meses.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se logró el incremento de la utilidad, al reducir los gastos financieros, los costos de reparación, y reducción de existencias.</li> </ul>             |

**Fuente: Elaboración Propia**

Según análisis realizado la implementación del plan estratégico con la metodología del Balanced Scorecard resulto en una mejora del desempeño, alinee la empresa a sus objetivos estratégicos, siendo rentable para los accionistas y beneficioso para la empresa.

La Relación Beneficio/Costo fue de 50% de cargas financieras / costo proyecto

$$B/C = .50 \times 467,258.00 / 104,000.00$$

$$B/C = 2,24 > 1, \text{ Es rentable.}$$

Consideramos que la solución es rentable según los parámetros antes establecidos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Al terminar el trabajo se llegó a las siguientes conclusiones:

- Las empresas de distribución de equipos se encuentran en un entorno altamente competitivo, la globalización ha atraído a los fabricantes compitiendo en el canal, estos tienen como estrategia global participar localmente en mercados emergentes, lo cual llevaría a la empresa a un lugar marginal, al no comprender la razón de su desempeño financiero, las necesidades de sus clientes, los requerimientos operativos y la importancia de su personal.
- **En la perspectiva financiera.** Se observó que la empresa crece a un ritmo mayor al promedio del mercado, se concentran en el sector de la minería y la venta de grúas hidráulicas. Sin embargo su estrategia de productividad, presenta elevados costos de existencias, créditos y financiamiento debido a su política enfocada en beneficios comerciales a sus clientes.
- **En la perspectiva de cliente** Existe un alto grado de rivalidad entre fabricantes y distribuidores, por lo cual la empresa necesita cambiar su propuesta de valor basada en ser distribuidor de equipos de marcas líderes y servicio post-venta de calidad, a otra estrategia diferenciada basada en su capacidad de dar soluciones innovadoras a sus clientes, promoviendo productos de su propia marca., y explorando nuevos segmentos de alto crecimiento como la construcción.
- **En la perspectiva de procesos internos.** La propuesta actual de centrarse en ventajas comerciales ha resultado en pérdida de eficiencia generando altos costos de importación, inventario gastos comerciales y financieros. La nueva propuesta de valor requiere cambiar el foco a la innovación y la gestión de clientes, el ensamble



de equipos con su propia marca, lograr una mejor segmentación del mercado, y procesos de servicios rentables

- **En la perspectiva de crecimiento y aprendizaje.** La empresa requiere hacer un esfuerzo especial en mejorar las habilidades las operaciones de importación, la administración de inventarios, la gestión comercial.
- **El Diseño del Balanced Scorecard,** permite evaluar la estrategia y el desempeño de la organización desde diversas perspectivas mejorando su competitividad.

## RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones podemos mencionar:

- La implementación requerirá un pleno compromiso de la dirección de la empresa, debido a que se definen elementos sustanciales como la visión, la misión y los valores.
- La implementación permitirá un cambio de cultura organizacional, esto requerirá un compromiso de los niveles directivos para liderar al personal y generar cambios en los procesos.
- Se recomienda que la gerencia administrativa integre a sus funciones el seguimiento de las iniciativas del Balanced Scorecard.
- Será necesario seleccionar un software para el seguimiento de la estrategia a través de los indicadores, el BSC no es un listado de indicadores de desempeño, sino que debe ser visto como un herramienta de administración estratégica
- Es recomendable revisar periódicamente, cada año, los supuestos del Balanced Scorecard para ajustarlo a los cambios de la industria.

## BIBLIOGRAFÍA

- Michael E. Porter (1987) Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior (1ra Edición Español) México., CECSA
- Gerry Johnson, Kevan Scholes (2006) Dirección Estratégica (5ta Edición), España, Prentice Hall
- Fred R, David (2004) Conceptos de Administración Estratégica (9na Edición) España. Pearson Education
- Robert S. Kaplan & David P Norton (2000) The Balanced Scorecard (2da Edición) España, Gestión 2000
- Robert S. Kaplan & David P Norton (2004) Mapas estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles (1ra Edición en español) España, Gestión 2000
- Robert S. Kaplan & David P Norton (2005) Alignment; Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard (1ra Edición en español), España, Gestión 2000
- Robert S. Kaplan & David P Norton (2009) Cómo utilizar el cuadro de mando integral; Para implantar y gestionar su estrategia (2da Edición) España, Gestión 2000
- World Economic Forum (2007-2013) Global Competitive Report 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 (Edición en inglés) EE UU, WEF

## **GLOSARIO**

### **MISIÓN EMPRESARIAL**

La misión representa una expresión general del fin global de la empresa que debe estar acorde con los valores y expectativas de la misma, que se ocupa del alcance y los límites de la organización. Se puede formular en términos de diversas preguntas: ¿en qué negocios estamos?, ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?

La misión es específica para cada empresa y define su individualidad, lo que justifica que se encuentren definiciones de misiones empresariales muy distintas para empresas que se dedican a la misma actividad. La definición debe recoger:

4. Campo de actividad de la empresa, que hace referencia a los negocios en los que opera o puede operar en un futuro.
5. Las capacidades esenciales de la empresa, tanto presentes como futuras, que la dotan de ventajas competitivas frente a sus competidores.

### **VISIÓN EMPRESARIAL**

La visión empresarial es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración en torno a lo que un estratega, como puede ser el presidente de la empresa, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la empresa.

La visión, por tanto, identifica las desviaciones entre la situación deseable y real. Ello implica la consideración adecuada tanto de las condiciones del mercado, tecnológicas, económicas y sociales a las cuales tendrá que enfrentarse en el futuro la empresa así como la consideración de los recursos y capacidades disponibles o a los que debería acceder.

Con dichas consideraciones la empresa puede enfrentarse a las amenazas y oportunidades del entorno que se le presenten además de poder aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades internas que posea.

## **OBJETIVOS**

La elaboración de un Cuadro de Mando Integral se inicia con la correcta planificación de los objetivos estratégicos y la adecuada definición de los factores claves que van a marcar la pauta de actuación y control a medio y largo plazo. Los objetivos estratégicos se despliegan en un abanico de objetivos de segundo rango y que a su vez se correlacionan con otros objetivos parciales por departamentos o áreas específicas de actividad.

## **INDICADORES O INDUCTORES DE ACTUACIÓN**

Los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es lo que determina que la empresa tome uno u otro rumbo, ya que un indicador mal seleccionado puede inducir a una desviación en el comportamiento empresarial materializándose en el no cumplimiento de la estrategia empresarial, resolución de los problemas. Por otra parte, las fuentes de información requerida para su elaboración han de estar disponibles y ser de fácil accesibilidad.

## **METAS**

Las metas son el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. Las metas, como las acciones que implican el cumplimiento de los objetivos, deben ser realizables y definirse para un periodo de tiempo que permita la corrección de desviaciones para el cumplimiento de los objetivos.

## **MAPA ESTRATÉGICO**

Los mapas estratégicos pretenden mostrar una representación simplificada de la realidad ayudando a la dirección de la empresa a situarse en y saber hacia dónde ir, posibilitando conocer las respuestas a las cuestiones ¿dónde estamos? y ¿hacia dónde queremos ir y estar en el futuro en nuestros negocios? Un mapa estratégico debe proporcionar de un modo simple la descripción de la estrategia de la empresa.

Los mapas estratégicos deben recoger el conjunto de objetivos estratégicos ordenándolos en las diferentes perspectivas representando las relaciones causa-efecto entre objetivos.

## **RELACIONES CAUSA EFECTO**

La elaboración de los diagramas de causa- efecto permite en un primer momento enlazar el entramado de objetivos orientados a la meta última y

posteriormente desarrollar el sistema de indicadores vinculados a aquéllos. El sistema de objetivos debe mostrar la medida en que es factible la vinculación causal.

## **PERSPECTIVA FINANCIERA**

Define la actuación esperada en virtud de la estrategia materializada en los objetivos financieros tales como la maximización de los beneficios y el valor de la empresa. Al mismo tiempo, la perspectiva financiera aglutina o recoge al resto de los objetivos e indicadores de las otras perspectivas. Desde este punto de vista han de considerarse los objetivos de crecimiento de la empresa, siempre vinculados a la evolución de los resultados y sin perder de vista el comportamiento del capital de trabajo y la liquidez. Los requerimientos de financiación y liquidez derivados de la política de inversiones inciden directamente en el análisis y control financiero.

## **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Esta perspectiva tiene como objetivo el análisis de los segmentos de clientes donde se comercializan los productos o servicios que fabrica la empresa, repercutiendo en la determinación de las cifras de ventas y respectivos ingresos, recogiendo las estrategias de marketing, operaciones, logística, productos y servicios. Las preferencias de los clientes en relación con las variables de precio, calidad, funcionalidad, imagen y prestigio, han de ser explicadas dentro de los objetivos propios de las estrategias de mercado. Los indicadores seleccionados pondrán de manifiesto la adecuación de la estrategia con variables tales como la cuota de mercado, la evolución del número de clientes, su nivel de satisfacción, la rentabilidad tenida por ellos, la puntualidad en las entregas, la calidad de los productos o su precio de venta.

## **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

Pretende explicar las variables internas consideradas como críticas así como definir la cadena de valor generada por los procesos internos de la empresa. Será preciso llevar a cabo el análisis de la innovación de modo que partiendo de la identificación de las necesidades y demandas de los clientes se desarrollen las soluciones idóneas para su satisfacción.

Los procesos operativos, desde la recepción del pedido del cliente hasta la entrega del producto al mismo, son controlados por los indicadores de calidad, tiempo de ciclo y análisis de desviaciones. Esta perspectiva incluye el servicio postventa que garantiza la adecuada atención y mantenimiento del cliente.

## **PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Esta perspectiva permite analizar la capacidad de los trabajadores para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de información y el clima organizativo que posibilita la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos. La satisfacción de los trabajadores y su fidelización constituyen las premisas indispensables para el incremento de la productividad y la mejora continua del sistema. Las actividades y expectativas del personal han de estar alineadas con los objetivos generales de la empresa, de modo que el logro de las metas personales establecidas para los trabajadores va aparejado a la consecución de la estrategia empresarial.

**ANEXO I**  
**BALANCE GENERAL 2006-2008**

| <b>BALANCE GENERAL</b>                | <b>2006</b>         | <b>2007</b>         | <b>2008</b>          |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                        |                     |                     |                      |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>               |                     |                     |                      |
| - CAJA Y BANCOS                       | 583,660.27          | 479,509.15          | 749,027.92           |
| - CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO    |                     |                     |                      |
| a) Comerciales                        | 715,082.01          | 2,034,851.35        | 1,799,510.50         |
| b) No Comerciales                     | 659,546.19          | 841,069.90          | 947,940.96           |
| - MERCADERÍAS                         |                     |                     |                      |
| a) EN ALMACÉN, CONSIG. Y EN PRÉSTAMO  | 2,203,470.77        | 2,168,417.67        | 2,634,180.07         |
| b) EN TRANSITO                        | 465,179.46          | 844,298.10          | 1,668,564.80         |
| c) CARGAS DIFERIDAS                   | 215,775.60          | 128,464.28          | 202,018.97           |
|                                       | -----               | -----               | -----                |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>         | <b>4,842,714.30</b> | <b>6,496,610.45</b> | <b>8,001,243.22</b>  |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>            |                     |                     |                      |
| - CUENTAS POR COBRAR A LARGO PLAZO    | 0.00                | 0.00                | 0.00                 |
| - PATENTES Y MARCAS                   | 263,405.56          | 181,614.70          | 155,030.93           |
| - INMUEBLES MAQUINARIAS Y EQUIPOS     | 5,525,266.34        | 5,280,875.87        | 5,680,510.67         |
| - DEPRECIACIÓN ACUMULADA              | ( 3,050,708.43)     | ( 3,165,821.49)     | ( 3,449,427.72)      |
|                                       | -----               | -----               | -----                |
| <b>ACTIVOS FIJOS NETOS</b>            | <b>2,474,557.91</b> | <b>2,115,054.38</b> | <b>2,231,082.95</b>  |
|                                       | -----               | -----               | -----                |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>      | <b>2,737,963.47</b> | <b>2,296,669.08</b> | <b>2,386,113.88</b>  |
|                                       | -----               | -----               | -----                |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                   | <b>7,580,677.77</b> | <b>8,793,279.53</b> | <b>10,387,357.10</b> |
|                                       | -----               | -----               | =====                |
| <b>PASIVO</b>                         |                     |                     |                      |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>               |                     |                     |                      |
| - SOBREGIRO BANCARIO                  | 88,287.77           | 665,997.34          | 609,117.70           |
| - CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES       | 2,473,974.70        | 2,744,630.82        | 4,222,707.64         |
| - OTRAS CUENTAS POR PAGAR             |                     |                     |                      |
| a) TRIBUTOS Y CONTRIBUCIONES SOCIALES | 303,493.56          | 376,546.84          | 83,958.78            |
| b) REMUNER. Y PARTICIPAC. POR PAGAR   | 277,111.87          | 249,846.88          | 306,155.63           |
| c) CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS         | 256,041.01          | 151,370.31          | 231,223.05           |
| d) PROVISIONES DE BENEFICIOS SOCIALES | 265,268.85          | 441,618.50          | 513,142.85           |
| f) GANANCIAS DIFERIDAS                |                     | 369,217.06          | 0.00                 |
|                                       | -----               | -----               | -----                |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>         | <b>4,061,478.89</b> | <b>4,999,227.75</b> | <b>5,966,305.65</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                     |                     |                     |                      |
| 501 CAPITAL SOCIAL                    | 3,057,405.96        | 3,000,000.00        | 3,000,000.00         |
| 571 EXCEDENTE DE REVALUACIÓN          | 24,332.10           |                     |                      |
| 573 REVALUACIÓN DE TERRENOS           | 7,156.50            | 10,019.10           | 22,900.80            |
| 582.1 RESERVA LEY 16123               | 565,740.39          | 520,000.00          | 600,000.00           |
| 591 UTILIDAD NO DISTRIBUIDAS          | 192,319.17          |                     | 184,032.68           |
| 592 PERDIDAS ACUMULADAS               | 133,363.43)         |                     |                      |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>         | <b>194,391.81)</b>  | <b>264,032.68</b>   | <b>614,117.97</b>    |
|                                       | -----               | -----               | -----                |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>               | <b>3,519,198.88</b> | <b>3,794,051.78</b> | <b>4,421,051.45</b>  |
|                                       | -----               | -----               | -----                |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>      | <b>7,580,677.77</b> | <b>8,793,279.53</b> | <b>10,387,357.10</b> |

## BALANCE GENERAL 2009-2011

| BALANCE GENERAL                       | 2009              | 2010              | 2011              |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                        |                   |                   |                   |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>               |                   |                   |                   |
| - CAJA Y BANCOS                       | 447,882.15        | 409,467.80        | 791,248.92        |
| - CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO    |                   |                   |                   |
| a) Comerciales                        | 1,075,519.28      | 1,300,709.29      | 2,867,563.46      |
| b) No Comerciales                     | 408,092.91        | 788,095.28        | 605,797.09        |
| - MERCADERÍAS                         |                   |                   |                   |
| a) EN ALMACÉN, CONSIGNAC. Y PRÉSTAMO  | 2,756,179.42      | 1,256,292.02      | 6,027,332.47      |
| b) EN TRANSITO                        | 890,996.44        |                   | 2,862,173.57      |
| c) CARGAS DIFERIDAS                   | 201,479.03        | 284,640.90        | 972,345.51        |
|                                       | -----             | -----             | -----             |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>         | 5,780,149.23      | 8,361,776.84      | 14,126,461.02     |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>            |                   |                   |                   |
| - CUENTAS POR COBRAR A LARGO PLAZO    | 0.00              | 0.00              | 0.00              |
| - PATENTES Y MARCAS                   | 128,447.16        | 162,289.31        | 129,156.06        |
| - INMUEBLES MAQUINARIAS Y EQUIPOS     | 6,659,306.99      | 7,350,816.48      | 8,144,415.57      |
| - DEPRECIACIÓN ACUMULADA              | ( 3,790,515.79)   | ( 4,327,658.68)   | ( 4,940,899.05)   |
|                                       | -----             | -----             | -----             |
| <b>ACTIVOS FIJOS NETOS</b>            | 2,868,791.20      | 3,023,157.80      | 3,203,516.52      |
|                                       | -----             | -----             | -----             |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>      | 2,997,238.36      | 3,185,447.11      | 3,332,672.58      |
|                                       | -----             | -----             | -----             |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                   | 8,777,387.59      | 11,547,223.95     | 17,459,133.60     |
|                                       | =====             | =====             | =====             |
| <b>PASIVO</b>                         |                   |                   |                   |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>               |                   |                   |                   |
| - SOBREGIRO BANCARIO                  | 2,177,926.88      | 1,899,150.45      | 2,712,714.07      |
| - CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES       | 2,253,638.56      | 3,665,024.14      | 6,465,345.72      |
| - OTRAS CUENTAS POR PAGAR             |                   |                   |                   |
| a) TRIBUTOS Y CONTRIBUCIONES SOCIALES | ( 240,468.49)     | ( 167,655.65)     | ( 106,195.32)     |
| b) REMUNERAC. Y PARTICIP. POR PAGAR   | 228,527.82        | 255,952.17        | 381,569.80        |
| c) CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS         | 278,684.80        | 490,614.33        | 271,785.67        |
| d) PROVISIONES DE BENEFICIOS SOCIALES | 28,626.48         | 34,892.67         | 46,325.86         |
| f) GANANCIAS DIFERIDAS                | 144,350.00        | 809,217.06        | 2,846,980.21      |
|                                       | -----             | -----             | -----             |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>         | 4,871,286.05      | 6,987,195.17      | 12,618,526.01     |
| <b>PATRIMONIO</b>                     |                   |                   |                   |
| 501 CAPITAL SOCIAL                    | 3,000,000.00      | 3,000,000.00      | 3,000,000.00      |
| 571 EXCEDENTE DE REVALUACIÓN          | --                | --                | --                |
| 573 REVALUACIÓN DE TERRENOS           | 70,133.70         | 71,565.00         | 88,740.60         |
| 582.1 RESERVA LEY 16123               | 600,000.00        | 600,000.00        | 600,000.00        |
| 591 UTILIDAD NO DISTRIBUIDAS          | 42,843.03         | 235,967.84        | 393,803.78        |
| 592 PERDIDAS ACUMULADAS               | --                | --                | --                |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>         | <b>193,124.81</b> | <b>652,495.94</b> | <b>758,063.21</b> |
|                                       | -----             | -----             | -----             |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>               | 3,906,101.54      | 4,560,028.78      | 4,840,607.59      |
|                                       | -----             | -----             | -----             |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>      | 8,777,387.59      | 11,547,223.95     | 17,459,133.60     |



## ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS 2006-2008

| GLOSA   | 2006                 | 2007                 | 2008                 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>VENTAS TOTALES</b>                                   |                      |                      |                      |
| Venta de Repuestos y Maquinas                           | 7,374,425.45         | 10,321,209.99        | 11,595,180.71        |
| Venta de Servicios                                      | 1,588,851.07         | 1,722,609.57         | 2,205,931.64         |
| Comisiones por pedido directo                           | 89,319.32            | 141,138.67           | 103,573.88           |
| (- ) Desc. Rebajas Y Bonif concedidas fuera de factura  | 203,853.76           | 198,840.12           | 202,305.97           |
| <b>Ventas Netas</b>                                     | <u>8,848,742.08</u>  | <u>11,986,118.11</u> | <u>13,702,380.26</u> |
| Compras :   |                      |                      |                      |
| (- ) Compra de mercaderías                              | 4,619,166.87         | 6,702,688.58         | 8,094,296.05         |
| Variación de Existencias                                | 400,906.29           | 581,610.44           | ( 398,481.83)        |
| <b>MARGEN COMERCIAL</b>                                 | <u>3,828,668.92</u>  | <u>4,701,819.09</u>  | <u>6,006,566.04</u>  |
| Servicios prestados por terceros                        | 513,506.08           | 515,869.02           | 414,792.30           |
| <b>VALOR AGREGADO</b>                                   | <u>3,315,162.84</u>  | <u>4,185,950.07</u>  | <u>5,591,773.74</u>  |
| (- ) Carga de personal                                  | 1,507,224.94         | 1,864,902.04         | 2,387,551.66         |
| Tributos  | 19,713.22            | 41,102.31            | 33,735.78            |
| <b>EXCEDENTE (O INSUFICIENCIA) BRUTO DE EXPLOTACIÓN</b> | <u>1,788,224.68</u>  | <u>2,279,945.72</u>  | <u>3,170,486.30</u>  |
| (- ) Carga diversa de gestión                           | 799,208.22           | 980,345.97           | 1,176,071.88         |
| Provisiones del ejercicio                               | 836,176.85           | 433,007.83           | 552,624.69           |
| (+ ) Desc tos, rebajas y bonific. obtenidas             | 51,398.91            | 21,763.38            | ( 34.80)             |
| Ingresos diversos                                       | 28,606.80            | 16,192.22            | 3,008.76             |
| <b>RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN</b>                        | <u>232,845.32</u>    | <u>904,547.52</u>    | <u>1,444,763.69</u>  |
| (+ ) Ingresos financieros                               | 414,296.16           | 221,846.98           | 587,792.23           |
| Ingresos excepcionales                                  | 125,522.37           | 59,245.62            | 30,571.17            |
| (- ) Cargas financieras                                 | 612,499.40           | 628,592.03           | 978,361.30           |
| Cargas excepcionales                                    | 46,022.28            | 66,963.41            | 117,321.82           |
|   | <u>( 118,703.15)</u> | <u>( 414,462.84)</u> | <u>( 477,319.72)</u> |
| <b>RESULTADOS ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b>  | <u>114,142.17</u>    | <u>490,084.68</u>    | <u>967,443.97</u>    |
| (- ) Participación                                      | 17,940.00            |                      |                      |
| Impuesto a la renta                                     | 61,891.00            | 226,052.00           | 353,326.00           |
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>                          | <u>34,311.17</u>     | <u>264,032.68</u>    | <u>614,117.97</u>    |

## ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS 2009-2011

| GLOSA   | 2009          | 2010            | 2011            |
|---|---------------|-----------------|-----------------|
| <b>VENTAS TOTALES</b>                                   |               |                 |                 |
| Venta de Repuestos y Maquinas                           | 11,377,186.76 | 13,213,513.43   | 19,239,700.78   |
| Venta de Servicios                                      | 1,454,781.37  | 2,563,841.12    | 3,251,080.90    |
| Comisiones por pedido directo                           | 43,672.13     |                 | 11,898.15       |
| (-) Desc. Rebajas y Bonif concedidas fuera de factura   | 73,641.66     | 84,421.50       | 363,441.92      |
| <b>Ventas Netas</b>                                     | -----         | -----           | -----           |
|   | 12,801,998.60 | 15,692,933.05   | 22,139,237.91   |
| Compras :   | -----         | -----           | -----           |
| (-) Compra de mercaderías                               | 7,466,648.70  | 10,214,339.78   | 15,141,390.77   |
| Variación de Existencias                                | ( 290,105.57) | ( 1,019,211.27) | ( 1,807,809.50) |
| <b>MARGEN COMERCIAL</b>                                 | -----         | -----           | -----           |
|   | 5,625,455.47  | 6,497,804.54    | 8,805,656.64    |
| Servicios prestados por terceros                        | 605,160.70    | 581,726.45      | 697,176.24      |
| <b>VALOR AGREGADO</b>                                   | -----         | -----           | -----           |
|   | 5,020,294.77  | 5,916,078.09    | 8,108,480.40    |
| (-) Carga de personal                                   | 2,554,932.85  | 3,016,386.89    | 3,989,683.28    |
| Tributos  | 38,043.93     | 51,892.71       | 23,275.63       |
| <b>EXCEDENTE (O INSUFICIENCIA) BRUTO DE EXPLOTACIÓN</b> | -----         | -----           | -----           |
|   | 2,427,317.99  | 2,847,798.49    | 4,095,521.49    |
| (-) Carga diversa de gestión                            | 1,251,662.96  | 1,147,358.49    | 1,876,729.33    |
| Provisiones del ejercicio                               | 607,786.91    | 586,935.96      | 711,419.93      |
| (+) Desc tos rebajas y bonific. obtenidas               |               | ( 31.30)        |                 |
| Ingresos diversos                                       | 3,057.93      | 2,356.92        | 86,768.13       |
| <b>RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN</b>                        | -----         | -----           | -----           |
|   | 570,926.05    | 1,115,892.26    | 1,594,140.36    |
| (+) Ingresos financieros                                | 684,546.50    | 529,524.53      | 839,567.00      |
| Ingresos excepcionales                                  | 249,002.89    | 6,437.83        | 5,137.85        |
| (-) Cargas financieras                                  | 1,072,658.26  | 930,673.59      | 1,168,146.52    |
| Cargas excepcionales                                    | 106,075.37    | 10,813.09       | 91,533.48       |
|   | ( 245,184.24) | ( 405,524.32)   | ( 414,975.15)   |
| <b>RESULTADOS ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b>  | -----         | -----           | -----           |
|   | 325,741.81    | 710,367.94      | 1,179,165.21    |
| (-) Participación                                       | 29,802.00     |                 | 94,630.00       |
| Impuesto a la renta                                     | 102,815.00    | 57,872.00       | 326,472.00      |
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>                          | -----         | -----           | -----           |
|   | 193,124.81    | 652,495.94      | 758,063.21      |